

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrhy pro aplikaci krizové prevence ve vybraném podniku

The Proposal for the Application of Crisis Prevention in the Selected company

Student:

Bc. Petra Grygarová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Grygarová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Návrhy pro aplikaci krizové prevence ve vybraném podniku**  
**The Proposal for the Application of Crisis Prevention in the Selected company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska v oblasti strategického managementu a krizového řízení
3. Charakteristika zkoumaného podniku
4. Analýza a hodnocení rizika vybraného podniku
5. Návrhy a doporučení se zaměřením na prevenci potenciálních krizových situací
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera (33 nejpoužívanějších metod strategického řízení)*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.  
RINGLAND, Gill, Oliver SPARROW a Patricia LUSTIG. *Beyond Crisis. Achieving Renewal in a Turbulent World*. Chichester: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-68577-8.  
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

Datum:

---

Bc. Petra Grygarová

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska v oblasti strategického managementu a krizového řízení.....	7
2.1	Předmluva.....	7
2.2	Strategický management.....	8
2.2.1	Strategická analýza.....	8
2.2.1.1	Analýza vnějšího prostředí podniku .....	9
2.2.1.2	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	10
2.2.1.3	SWOT analýza .....	14
2.3	Krizové řízení .....	18
2.3.1	Řízení rizik .....	20
2.3.1.1	Terminologický rozsah řízení rizik.....	21
2.3.1.2	Proces řízení rizik .....	23
2.3.2	Řízení krizí .....	29
3	Charakteristika zkoumaného podniku.....	32
3.1	Představení společnosti eCENTRE, a.s. ....	32
3.1.1	Produkt společnosti eCENTRE, a.s. ....	33
3.1.2	Zaměstnanci společnosti eCENTRE, a.s.....	35
3.1.3	Klienti, konkurence a subdodavatelé společnosti eCENTRE, a.s. ....	35
3.2	Vývoj ekonomické situace společnosti - finanční analýza.....	37
3.2.1	Ukazatelé efektivnosti – rentability a aktivity.....	37
3.2.2	Finanční ukazatelé – likvidity a zadluženosti .....	40
3.2.3	Souhrnné zhodnocení ekonomického vývoje společnosti.....	42
3.3	Analýza vnějšího prostředí společnosti- PESTLE analýza.....	43
3.3.1	P - politické faktory.....	43
3.3.2	E – ekonomické faktory .....	44
3.3.3	S- sociální faktory.....	45
3.3.4	T- technologické faktory .....	46
3.3.5	L- legislativní faktory .....	47
3.3.6	E – ekologické faktory .....	48

3.4	SWOT analýza .....	48
3.4.1	Silné stránky společnosti .....	49
3.4.2	Slabé stránky společnosti.....	50
3.4.3	Příležitosti společnosti.....	51
3.4.4	Hrozby společnosti .....	52
4	Analýza a hodnocení rizika vybraného podniku .....	54
4.1	Vymezení souvislostí a identifikace rizika .....	54
4.2	Riziko snížení prodeje produktu společnosti.....	56
4.3	Riziko úniku důvěrných informací společnosti .....	57
4.4	Riziko nízké součinnosti klientů .....	58
4.5	Riziko odchodu generálního ředitele .....	59
4.6	Riziko insolvence společnosti.....	59
4.7	Souhrnné hodnocení rizik.....	60
5	Návrhy a doporučení se zaměřením na prevenci potenciálních krizových situací .....	62
5.1	Návrhy a doporučení na zvládání rizika snížení prodeje produktu společnosti .....	62
5.2	Návrhy a doporučení na zvládání rizika úniku důvěrných informací společnosti ....	63
5.3	Návrhy a doporučení na zvládání rizika nízké součinnosti klientů.....	63
5.4	Návrhy a doporučení na zvládání rizika insolvence společnosti .....	64
5.5	Závěrečné doporučení .....	64
6	Závěr.....	65
	Seznam použité literatury .....	66
	Seznam zkratk.....	70
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

V současné době se manažeři firem s rostoucí intenzitou zabývají předpoklady podnikatelského přežití a prosperity v podmínkách stálých a kritických změn. Hledají nové příležitosti a odvracejí hrozby, které by mohly v budoucnu způsobit existenční problémy podniku, tj. krizi.

Možnou prevencí, jak předejít propuknutí podnikové krize, je zavést v organizaci řízení rizik. Riziko v sobě skrývá nejistotu budoucího vývoje, který může mít pozitivní či negativní účinek. Podniky, které si včas neuvědomí rozsah a sílu dopadu rizik a nemají vytvořený účinný mechanismus pro jejich řízení, dávají v sázku svou stabilitu.

**Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků z oblasti strategického a krizového řízení, identifikovat, analyzovat a vyhodnocovat rizika, která mohou vyvolat krizi vybraného podniku a zamezit dosahování jeho základních cílů, a navrhnout doplňující opatření k již realizovaným postupům pro jejich eliminaci.**

Pro aplikační část práce byla zvolena akciová společnost eCENTRE, a.s., která usiluje o změnu reality nákupů ve veřejném sektoru. Za hlavní nástroj této transformace považuje svůj produkt - **Systém CENTREs**, tj. komplex služeb, činností a elektronických nástrojů, určený pro transparentní a řízený nákup prostřednictvím elektronizace veřejných zakázek.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na dvě oblasti řízení, strategické a krizové. Z oblasti strategického řízení je zde podrobněji popsána problematika strategické analýzy zaměřená na vybrané nástroje jejího provedení, kterými jsou PESTLE analýza, finanční analýza a SWOT analýza.

Krizové řízení lze rozdělit do dvou částí, a to na řízení rizik a řízení krize. Jelikož se práce zaměřuje na prevenci, která slouží k předcházení vzniku krize, je problematice řízení rizik věnována vyšší pozornost, než samotnému řízení krize.

Praktická část práce je rozdělena do tří kapitol. První z nich je zaměřena na charakteristiku vybraného podniku, kterým je akciová společnost eCENTRE, a.s. Tato část obsahuje kromě důležitých popisných informací o společnosti také analýzy (finanční analýzu, PESTLE analýzu a SWOT analýzu), které mají objasnit vnější a vnitřní souvislosti ovlivňující její chod a možný směr vývoje. Na základě informací a výsledků z provedených analýz jsou v druhé kapitole praktické části identifikována

rizika společnosti, která jsou podrobena analýze a hodnocení. Pro posuzování rizik se využívá semikvantitativní analýza. Hodnocení probíhá podle předem stanovených kritérií.

Poslední kapitola praktické části se zabývá návrhy a doporučeními, jejichž úkolem je zabránit výskytu rizika a tím předejít vzniku podnikové krize.

Potřebné informace pro vypracování diplomové práce byly získány z primárních a sekundárních dat, byla provedena jejich analýza, komparace a syntéza.

## **2 Teoretická východiska v oblasti strategického managementu a krizového řízení**

### **2.1 Předmluva**

Od poloviny 20. století lze identifikovat několik faktorů, které působí na podnikatelské subjekty takřka ve všech částech hospodářsky vyspělého světa. Jedná se především o globalizaci trhů, zintenzivnění konkurence, změny v odbytů výrobků a vliv států a nadnárodních celků na podnikání.

Pro charakteristiku podnikatelského prostředí a změn, které jej ovlivňují, se začaly v sedmdesátých letech minulého století používat pojmy převzaté z jiných oblastí – chaos, diskontinuita a turbulence, jež mají vyvolat spíše dojem dramatickosti jevů probíhajících v současnosti. Vývoj v posledních desetiletích se stále více mění z pohybu vyjádřitelného křivkou nebo spirálou na vývoj ztrátový, nečekaný a rozpolcený, který se velmi obtížně předpovídá (Zuzák, 2011).

Predikce budoucího vývoje nejsou pro podnikání příznivé. Svět bude stále složitější a rychlejší. Podnikatelské subjekty budou nuceny se vyrovnat se změnami v okolí v kratším horizontu (Ringland, Sparrow, Lustig, 2010).

Podnik je otevřeným systémem, což znamená, že má úzké vazby na prostředí, v němž funguje. Z okolí k němu směřují podněty a současně on sám do něj signály vysílá. Přijaté i vyslané podněty mohou představovat pro podnik zanedbatelný vliv, ale také mohou být hrozbou pro další jeho vývoj, který může skončit jeho zánikem.

Každá změna v okolí podniku vede k rozdělení dalšího jednání. Podnik stojí před rozhodnutím, zda na změnu v okolí reagovat změnou svého chování a riskovat tím případný neúspěch, nebo nereagovat a fungovat v relativní jistotě, avšak s rizikem dopadů nerealizované změny. Pokud podnik zvolí druhou variantu, je jen otázkou času, kdy se dostane do větších potíží, jež povedou ke krizovému stavu a k ukončení jeho aktivit (Zuzák, 2011).

V souvislosti se stále se zostřujícím bojem na poli hospodářské, ale i politické soutěže, by měl být každý podnikatelský subjekt připraven na krizové situace co nejlépe, neboť v přípravě a prevenci spočívá těžiště úspěchu podniku (Antušák, 2009).



## **2.2 Strategický management**

Všeobecně je možno tvrdit, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí především na včasné předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Obecně známe vývojové trendy, například internacionalizace a globalizace, informatizace, intelektualizace, se mohou stát příležitostmi téměř v každé oblasti podnikání, jsou-li managementem při strategických rozhodováních vhodně zohledněny, nejsou-li, mohou se zrovna tak dobře stát pro podnik hrozbami. Ve strategickém řízení je zapotřebí vyhodnocovat hlavně faktory podnikového okolí, ale nelze opomíjet ani faktory související s interním prostředím podniku.

Vedle skutečnosti, že rozhodování uskutečňovaná ve strategickém managementu velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existuje řada dalších důvodů, pro něž by mělo být v každém podniku, který chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat své poslání, uplatňováno racionální strategické řízení.

Strategické řízení je uskutečňováno především vrcholovými manažery a týká se činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, a současně mezi podnikem a vnějším prostředím, v němž podnik existuje.

Ústřední pojem strategického managementu - strategie - úzce souvisí s cíli, které podnik sleduje. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakým způsobem budou podnikové cíle dosaženy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Strategické řízení zpravidla obsahuje klíčové činnosti, které jsou sdružené do procesů. Mezi tyto činnosti strategického řízení lze zařadit strategickou analýzu, nastavení strategického směru a plánování akcí.

### **2.2.1 Strategická analýza**

Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh atd., a zdrojovým potenciálem podniku.

Základními fázemi strategické analýzy jsou analýza okolí a následná analýza vnitřních zdrojů a schopností (Sedláčková, Buchta, 2006).

Výsledkem analýzy je zhodnocení toho, kde se podnik nachází a kam může směřovat.

### 2.2.1.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Podnik není izolován při své činnosti, je obklopen vnějším okolím. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. Z tohoto důvodu se podnik těmto nekontrolovatelným aktivitám musí přizpůsobovat. Pro snadnější proces přizpůsobování je nutné provést potřebnou analýzu okolí.

I přesto, že vnější prostředí je ve vztahu k podniku síla, kterou můžeme měnit pouze omezeně například lobbováním, ovlivňováním veřejného mínění či prosazováním určitých morálních zásad, jeho poznání je velmi důležité, neboť poskytuje přehled faktorů, které mohou podnik ovlivňovat.

K hodnocení vlivů vnějších faktorů prostředí lze použít jednoduchou, ale efektivní PESTLE analýzu (Lednický, 2006).

**PESTLE analýza** slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly v budoucnu znamenat příležitosti nebo hrozby pro hodnocený podnik, a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj.

Úkolem PESTLE analýzy je odpovědět na tři hlavní otázky.

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik nebo jeho části?
- Jaké jsou možné následky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Metodou PESTLE analyzujeme faktory vnějšího prostředí, které tvoří politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory.

Za **politické faktory** můžeme považovat např. hodnocení politické stability, politických postojů či politický vliv různých skupin. Mezi **ekonomické faktory** můžeme řadit např. základní hodnocení makroekonomické situace, přístup k finančním zdrojům či daňové faktory. **Sociální faktory** chápeme např. demografické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty či pracovní zvyklost. Další skupinou jsou **technologické faktory**, např. podpora vlády v oblasti výzkumu, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání či obecná technologická úroveň. Za **legislativní faktory** můžeme považovat např. existenci a funkčnost podstatných zákonných norem. Mezi **ekologické faktory** můžeme řadit např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby, či legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

### 2.2.1.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Podstatou vnitřní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného stavu podniku. Jde o snahu identifikovat, v čem podnik vyniká a co není jeho silnou stránkou (Mallya, 2007). Výchozím bodem analýzy by měla být klasifikace všech zdrojů, kterými jsou hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje. Metod, jakými lze zjistit a posoudit využití jednotlivých zdrojů je mnoho. Jedna z používaných metod je také finanční analýza podniku.

**Finanční analýza** je oblast, která představuje významnou součást podnikového řízení, je ale i zdrojem pro rozhodování subjektů mimo podnik. Vychází z běžných účetních výsledků a z nich vypočítává ukazatele, které informují o ekonomickém stavu podniku.

Finanční analýza je cenným analytickým nástrojem, který se využívá i pro predikci citlivosti budoucích uvažovaných podnikatelských strategií k rizikovým faktorům, především pro:

- identifikaci rizik plynoucích z dosavadního fungování společnosti,
- zhodnocení míry zranitelnosti společnosti,
- poskytnutí objektivního pohledu na potenciální růst výkonnosti podniku,
- posouzení míry adaptability a flexibility společnosti.

Finanční analýza nám poskytuje informace o různých charakteristikách zkoumaného objektu a slouží k hodnocení podniku, a to jak z hlediska jeho minulosti a současnosti, tak i z hlediska očekávané budoucnosti finančního hospodaření. Metody finanční analýzy se mohou dělit následovně:

- analýza absolutních ukazatelů:
  - analýza trendu (horizontální – indexová analýza),
  - procentní rozbor (vertikální analýza),
- analýza rozdílových a tokových ukazatelů:
  - analýza fondů finančních prostředků,
  - analýza cash flow,
- přímá analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů:
  - DuPontův rozklad,
  - metoda EVA,
  - grafická analýza (metoda spider graf).

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou dokumenty, které existují ve formě účetních výkazů, zpráv auditora a výročních zpráv. Při provádění finanční analýzy by se mělo postupovat v těchto následujících krocích:

- stanovení rozhodného dne pro výpočet,
- zpracování rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přehledu cash flow podniku,
- výpočet poměrových ukazatelů,
- srovnání zjištěných ukazatelů s jinými známými ukazateli,
- hodnocení trendů zjištěných ukazatelů v čase,
- hodnocení vzájemných vztahů mezi ukazateli,
- interpretace výsledů a návrh opatření (Smejkal, Rais, 2010).

Pro účely diplomové práce bude využita při hodnocení podniku **přímá metoda poměrových ukazatelů**.

**Poměrové ukazatele** jsou základem finanční analýzy, které vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele umožňují srovnání určitého podniku s jinými podniky nebo s odvětvovým průměrem (Synek, 2007). Další výhodnou těchto ukazatelů je, že umožňují na základě časové řady zjistit trendy v hospodaření subjektu, a to včetně signálů o kritickém stavu.

Standardně se používají poměrové ukazatele využívající základní údaje z finančních výkazů. Na základě těchto dokumentů lze stanovit a použít různé poměrové ukazatele, kterými jsou:

- a) **ukazatele efektivity** – rentability a aktivity,
- b) **finanční ukazatele** – likvidity a zadluženosti,
- c) **ukazatele tržní hodnoty** (Smejkal, Rais, 2010).

#### **a) Ukazatelé efektivity – rentability a aktivity**

**Ukazatelé rentability** měří čistý výsledek podnikového snažení a ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku (Synek, 2007). Mezi ukazatele rentability patří například ukazatel výnosnosti celkových aktiv (return on total assets – ROA), ukazatel výnosnosti vlastního jmění (return of common equity – ROE) a ukazatel ziskové marže (return of sales – ROS).

Vztah pro výpočet výnosnosti celkových aktivit (ROA) upravuje rovnice (2.1). Výnosnost celkových aktiv se vypočte jako poměr čistého zisku k celkovým aktivům investovaným do podnikání, bez ohledu na to, jak jsou tato aktiva financována.

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

Výnosnost vlastního jmění (ROE) je ukazatel rentability vlastního kapitálu a vypočte se jako poměr čistého zisku na vlastní kapitál, viz rovnice (2.2). Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů (státních dluhopisů).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

Zisková marže (ROS) se určuje jako čistý zisk dělený tržbami, viz rovnice (2.3), a ukazuje zisk na korunu obratu. Pokud je zisková marže pod odvětvovým průměrem, svědčí to o nízké ceně nebo o příliš vysokých nákladech.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.3)$$

**Ukazatele aktivity** jsou zdrojem informací o tom, jak podnik efektivně pracuje se svými aktivy. Mezi ukazatele aktivity patří například ukazatel průměrné doby splatnosti pohledávek, viz rovnice (2.4), který udává, jak dlouho trvá inkaso, tedy jak dlouho je část obratu zadržena u dlužníků (Smejkal, Rais, 2010). Podobně lze vypočítat ukazatel doby splácení závazku, viz vzorec (2.5). Rozdíl dvou výše uvedených ukazatelů se označuje jako obchodní deficit, který když roste, znamená to, že klesá peněžní tok.

$$\text{Průměrná doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby} / 360} \quad (2.4)$$

$$\text{Doba splácení závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{roční tržby} / 360} \quad (2.5)$$

## b) Finanční ukazatelé – likvidity a zadluženosti

**Ukazatelé likvidity** měří schopnost podniku uspokojit své splatné závazky. Mají odpovědět na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti. Obvykle se počítají tři ukazatele, běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Ukazatel běžné likvidity je poměrně hrubý ukazatel platební schopnosti, ale pro jednoduchost je v praxi velmi rozšířený. Vypočte se podle rovnice (2.6). Přijatelná hodnota tohoto ukazatele je v intervalu 1,5 – 2,5. Ukazatel pohotové likvidity lépe vystihuje okamžitou platební schopnost podniku. Vypočte se podle rovnice (2.7), kdy přijatelná výsledná hodnota je v intervalu 1 - 1,5 (Synek, 2007)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

Okamžitá likvidita představuje nejužší vymezení likvidity, neboť do ní vstupují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Vypočte se podle rovnice (2.8) a její doporučená výsledná hodnota je v intervalu 0,2 – 1,1. U okamžité likvidity platí, že nedodržení předepsaných hodnot nemusí za každou cenu znamenat finanční problémy podniku, protože i v podnikatelských podmínkách se často vyskytuje využívání účetních přetahů, kontokorentů, které nemusí být při použití z údajů z rozvahy patrné (Růčková, 2010).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční krátkodobý majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.8)$$

**Ukazatelé zadluženosti** poskytují informace o finančním zdraví podniku. Mezi ukazatele zadluženosti patří například ukazatel celkové zadluženosti a ukazatel finanční nezávislosti. Celková zadluženost zobrazuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům, viz rovnice (2.9). Finanční nezávislost neboli vybavenost vlastním kapitálem

vyjadřuje naopak finanční nezávislost podniku. Vypočte se jako podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům, viz rovnice (2.10).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.9)$$

$$\text{Finanční nezávislost} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.10)$$

### c) Ukazatele tržní hodnoty

Pokud jsou k dispozici údaje o tržní ceně akcií, může se s těmito údaji pracovat v rámci poměrových ukazatelů, posuzujících tržní hodnotu společnosti (Smejkal, Rais, 2010).

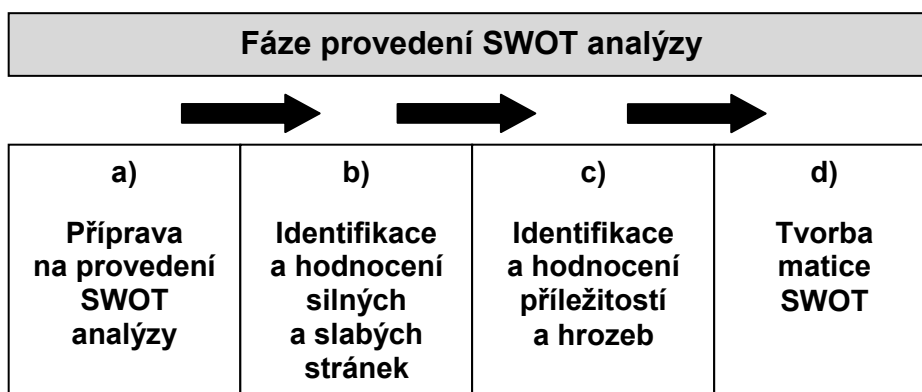
Pro nedostatek informací o tržní ceně akcií vybraného podniku není účelné vyjmenovávat konkrétní ukazatele tržní hodnoty, neboť není možné je využít v dalších kapitolách diplomové práce.

#### 2.2.1.3 SWOT analýza

SWOT je akronym pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza staví silné a slabé stránky podniku anebo jeho části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici podniku nebo jeho části jako východisko pro definování strategií dalšího vývoje.

SWOT analýza může být využita k jednomu či více účelům. Z pravidla slouží jako podklad pro generování alternativ strategií, ale může být využita také jako podklad pro definování vize a zformulování strategických cílů, nebo také pro identifikaci kritických oblastí.

Při praktické realizaci SWOT analýzy lze postupovat podle doporučeného metodického postupu, který musí být přizpůsoben podmínkám a charakteru analyzovaného podniku nebo jeho části. Doporučený metodický postup implementace můžeme rozdělit do čtyř fází, které zobrazuje Obr. 2.1.



**Obr. 2.1** Fáze provedení SWOT analýzy (upraveno podle Grasseové, Dubce, Řeháka, 2010, s. 301)

#### **a) Příprava na provedení SWOT analýzy**

V rámci této fáze se stanovuje jednoznačný účel, za jakým bude SWOT analýza prováděna, a definují se oblasti, které budou analyzovány.

#### **b) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek**

Po úspěšném ukončení první fáze následuje identifikace a hodnocení silných a slabých stránek.

Silné a slabé stránky analyzované oblasti podniku zjišťujeme obsahovou analýzou vstupních podkladů, které mohou mít podobu výroční zprávy, hodnotící zprávy nebo zpracované analýzy a prognózy, a využitím některé z tvůrčích metod například brainstormingu nebo porady. Je nutné, aby u každé silné a slabé stránky bylo zdůvodněno, proč se považuje za silnou nebo slabou stránku.

Po zjištění silných a slabých stránek analyzované oblasti se stanoví jejich význam z hlediska vlivu na danou oblast. Silné a slabé stránky se z hlediska důležitosti hodnotí odděleně.

Pro stanovení důležitosti lze využít metodu alokace 100 bodů, kdy hodnotitel rozdělí 100 bodů mezi jednotlivé silné stránky. Čím vyšší počet bodů dané silné stránce přidělí, tím ji považuje za důležitější ve vztahu k analyzované oblasti. Dalších 100 bodů rozdělí stejným způsobem mezi stránky slabé. Důležitost může být vypočtena jako aritmetický průměr.

#### **c) Identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí**

Hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí můžeme identifikovat pro analyzovanou oblast podniku pomocí obsahové analýzy vstupních podkladů a použitím některé



z tvůrčích metod. Po vytvoření seznamu hrozeb a příležitostí s odůvodněním, proč se jedná o hrozbu či příležitost pro analyzovanou oblast, následuje jejich hodnocení.

Hodnocené hrozby představují pro daný podnik riziko, které se zvětšuje s aktuálností hrozby. Rizikovost jednotlivých hrozeb vyplývá ze závažnosti jejich dopadu a z pravděpodobnosti jejich vzniku. Jedna z možností pro hodnocení závažnosti je využití bodové stupnice vyjadřující pět základních úrovní, jak je vyobrazeno v Tab. 2.1.

**Tab. 2.1** Ohodnocení závažnosti dopadu hrozby (upraveno podle Grasseové, Dubce, Řeháka, s. 309)

Slovní vyjádření závažnosti dopadu hrozby	Počet bodů
Zanedbatelná	1
Málo významná	2
Významná	3
Velmi významná	4
Nepřijatelná	5

Předpokládaná pravděpodobnost vzniku hrozby se může určit buďto semikvantitativně nebo kvantitativně. Pro semikvantitativní vyjádření pravděpodobnosti lze využít slovní vyjádření, které je následně převedeno opět na bodovou stupnici. Přičemž slovní hodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby odpovídá uvedenému intervalu pravděpodobnosti vzniku, jak je uvedeno v Tab. 2.2, kde se rovněž nachází slovní vyjádření a bodová stupnice.

**Tab. 2.2** Ohodnocení pravděpodobnosti vzniku hrozby nebo příležitosti (upraveno podle Grasseové, Dubce, Řeháka, s.309)

Předpokládaná pravděpodobnost vzniku hrozby v procentech	Slovní vyjádření pravděpodobnosti vzniku hrozby	Počet bodů
<1;20>	Téměř nemožná	1
<21;40>	Výjimečně možná	2
<41;60>	Běžně možná	3
<61;80>	Vysoce pravděpodobná	4
<81;100>	Hraničící s jistotou	5

V případě kvantitativního vyjádření se pravděpodobnost vypočte podle rovnice (2.11), kde  $P$  představuje pravděpodobnost vzniku dané hrozby,  $N$  představuje počet uskutečněných nežádoucích událostí hodnocené hrozby a  $U$  představuje počet všech uskutečněných událostí za dobu existence organizace.

$$P = N \cdot U^{-1} \quad (2.11)$$

Výslednou hodnotu je třeba následně porovnat s Tab. 2.2 a procentuální vyjádření pravděpodobnosti převést na bodovou stupnici. Předpokládaná úroveň rizika dané hrozby ( $R$ ) se určí jako součin závažnosti dopadu hrozby ( $Z$ ) a pravděpodobnosti jejího vzniku ( $P$ ), viz rovnice (2.11).

$$R = Z \cdot P \quad (2.12)$$

Výsledné hodnoty jednotlivých hodnocených hrozeb jsou poté mezi sebou porovnávány a stanovují se prioritní hrozby.

Obdobný postup jako u hodnocení hrozeb se využívá také u hodnocení příležitostí s tím rozdílem, že u příležitostí se nepracuje s rizikem, ale s přínosem. Odhad přínosu se sestává ze dvou úkonů. Prvním úkonem je stanovení atraktivity dopadu příležitosti z vnějšího prostředí na analyzovanou oblast v případě, kdy je aplikována. Pro hodnocení atraktivity byla určena stupnice vyjadřující pět základních úrovní, které jsou zaznamenány v Tab. 2.3. Druhým úkolem je vyjádření pravděpodobnosti vzniku příležitosti, která se určuje stejným způsobem, jak tomu bylo u hrozeb.

**Tab. 2.3** Ohodnocení atraktivity dopadu příležitosti (upraveno podle Grasseové, Dubce, Řeháka, 2010, s. 312)

Slovní vyjádření atraktivity dopadu příležitosti	Počet bodů
Zanedbatelná	1
Málo významná	2
Významná	3
Velmi významná	4
Zásadně významná	5

Evaluace přínosu (B) hodnocených příležitostí je stanovena součinem atraktivity dopadu hodnocené příležitosti (A) a pravděpodobnosti vzniku hodnocené příležitosti (P), viz rovnice (2.12). Výsledné hodnoty jednotlivých hodnocených příležitostí jsou následně porovnány mezi sebou a nejvyšší prioritu získávají příležitosti s nejvyššími hodnotami.

$$B = A \cdot P \quad (2.13)$$

#### d) Tvorba matice SWOT

Pro tvorbu matice SWOT je potřeba vykonat dvě činnosti. První z nich je zaznamenání silných a slabých stránek s vysokou důležitostí a příležitostí a hrozeb s vysokou hodnotou, které mají strategický význam. Jde tedy o výběr faktů, z nichž budou generovány alternativy strategií.

Druhou činností je samotné generování alternativ strategií, která spočívá v kombinování vnitřních faktorů se zjištěnými vnějšími faktory. Mezi čtyři typy strategií vytvářené v matici SWOT řadíme:

- **WO strategie – strategie hledání.** Tyto strategie jsou určeny na překonání slabých stránek s využitím příležitostí.
- **SO strategie – strategie využití.** Jsou to strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí.
- **WT strategie – strategie vyhýbání.** Jedná se o obranné strategie, které se zaměřují na překonání slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení.
- **ST strategie – strategie konfrontace.** Tyto strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením.

Vytvořené alternativy strategií mohou být využity jako podklad pro stanovování strategických cílů nebo vizí. Dále pak pro identifikaci oblastí, které jsou pro podnik kritické (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

## 2.3 Krizové řízení

Krizový management náleží do skupiny prediktivního projektového managementu, který je zaměřený na aktivní předcházení problémům, řízení rizik a zvládání krizí. Krizové řízení je soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími

pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů způsobených eskalací hrozeb určitého druhu.

Jak uvádí Antušák (2009, s. 25-26) „*krizový management je ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě, že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize*“.

Krizový management je kontinuální nikdy nekončící proces, který je založen na řadě vzájemně propojených činností. Jde o funkce prevence, korekce, protikrizové intervence, redukce a obnovy.

**Prevence** spočívá v organizačním zajištění a přípravách organizace na provádění činností sloužících k zabránění vystupňování hrozeb do krizových situací a krizí, k omezení působení jejich škodlivých a ničivých faktorů na prvky organizace nebo organizaci jako celek.

**Korekce** spočívá v přijímání takových politických, hospodářských, správních a jiných rozhodnutí a ve tvorbě takových ekonomických, právních a sociálních a jiných norem, které vytvoří podmínky pro minimalizaci zdrojů krizových situací a zabezpečí připravenost k řešení nejrůznějších eventuálních krizových situací.

**Protikrizová intervence** obsahuje proaktivní opatření, která mají vést k zabránění vzniku krizové situace nebo ke stabilizaci situace a k postupnému návratu do běžného stavu, aniž by došlo k výraznému působení škodlivých a ničivých krizových faktorů.

**Redukce** spočívá v aktivní realizaci opatření krizových plánů, provádění záchranných prací a realizaci systému hospodářských opatření pro krizové stavy.

**Obnova** spočívá v likvidaci následků působení škodlivých a ničivých faktorů krize a za pomoci disponibilních a nově akumulovaných zdrojů přivedení systému do nového běžného stavu.

V návaznosti na výše uvedené funkce lze proces krizového managementu rozdělit na dvě vzájemně propojené úrovně a to na **proces řízení rizik** a **proces řízení krizí**. Řízení rizik lze chápat jako systematickou aplikaci cíleně plánovaných aktivit, procedur a praktik zaměřených na identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování hrozeb a z nich plynoucích rizik. Účelem procesu řízení rizik je vyhnout se budoucím krizím. Řízení krizí je vyšší fáze krizového

managementu, která představuje ucelený soubor praktických opatření, realizovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému, nasazených s cílem dostat krizi pod kontrolu, redukovat rozsah škod a ztrát a minimalizovat dobu trvání krize (Antušák, 2009).

### 2.3.1 Řízení rizik

Podnik čelí v rámci svého působení nebo v oblasti svého podnikání rizikům, která mohou směřovat ke snížení hodnoty organizace, případně až k jejímu ochromení nebo úplnému zničení. Proto se management podniku snaží negativnímu působení těchto rizik předcházet a v případě, že již došlo k jejich působení, tak alespoň snížit tento dopad na nejnižší možnou míru. V případě strategické úrovně naplňování cílů organizace se řízení rizik jeví jako existenční nutnost a životní zájem každé organizace.

*„Řízení rizik je proces, při němž se organizace nebo subjekt snaží zamezit působení existujících nebo předpokládaných hrozeb a navrhuje řešení, která mají prostřednictvím vhodných opatření minimalizovat závažnost dopadu nebo pravděpodobnost výskytu nežádoucích událostí.“* (Grasseová, Dubec, Řehákv, 2010, s. 140).

Smejkal a Rais (2010) vytýčili základní oblasti, kde se řízení rizik nejčastěji využívá. Jsou to především:

- přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika),
- rizika ochrany životního prostředí,
- finanční rizika, která mohou mít dílčí podkategorie, jako například
  - investiční riziko,
  - pojišťovací riziko,
- obchodní rizika, která mohou mít podkategorie, jako například
  - marketingové riziko,
  - strategické riziko,
  - riziko managementu,
  - rozpočtové riziko,
- technická rizika.

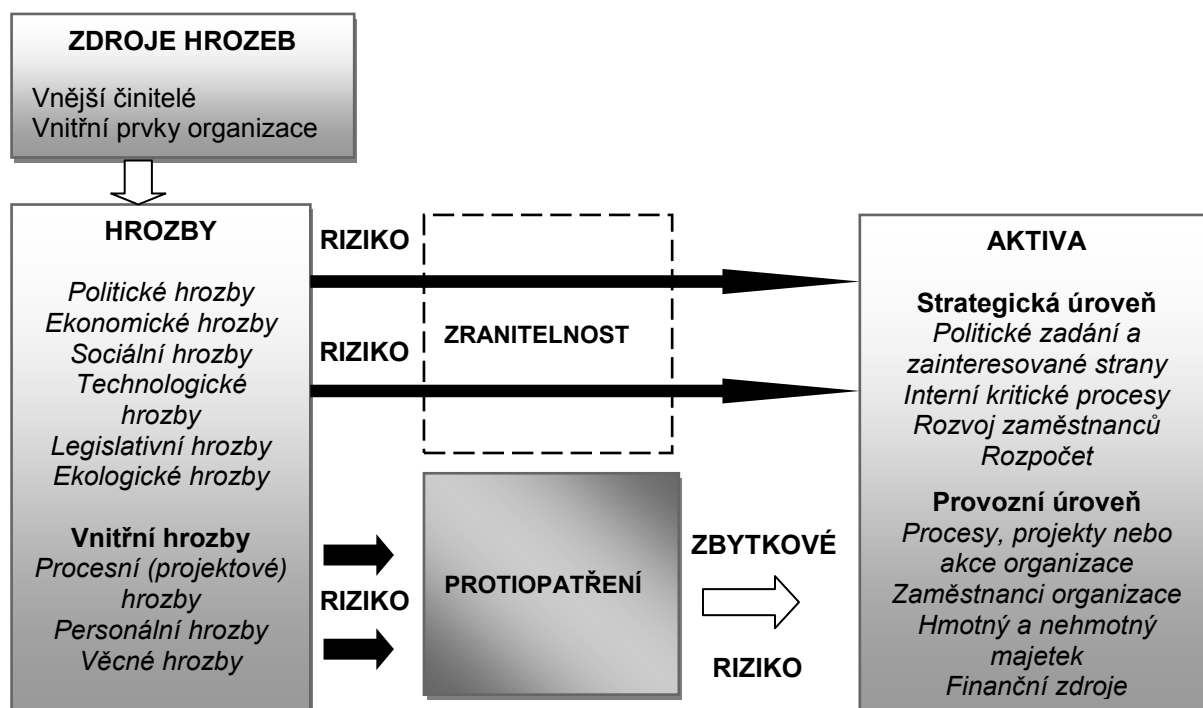
Schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika se stává nedílnou součástí strategického řízení. Podniky, které si včas neuvědomí rozměr a sílu dopadu souvisejících rizik, a nevytvoří si účinný mechanismus pro jejich řízení, hazardují

se svojí stabilitou, snižují zájem a důvěru investorů a tím zvyšují náklady na financování subjektu.

Aby řízení rizik bylo úspěšné, je potřebné, aby bylo v souladu s cíli podniku, zapojovalo zainteresované strany, poskytovalo jasný návod implementace, napomáhalo ke zlepšení situace podniku a dosahovalo měřitelné hodnoty (Ruth Murray-Webster, 2010).

### 2.3.1.1 Terminologický rozsah řízení rizik

Vztah mezi základními níže definovanými termíny řízení rizik je znázorněn na Obr. 2.2.



**Obr. 2.2** Schéma působení rizika (upraveno podle Grasseové, Dubce, Řeháka, 2010, s. 140)

**Aktivum** je vše, co má pro daný podnik hodnotu, která může být snížena působením hrozby. Aktiva se člení na hmotná (například nemovitosti, cenné papíry apod.) a na nehmotná (například informace, morálka pracovníku, kvalita personálu apod.). Aktivem může být i sám podnik, neboť hrozba může působit na celou jeho

existenci. Hodnota aktiva je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo subjektivním ocenění důležitosti aktiva pro daný subjekt.

**Hrozba** představuje sílu, událost, aktivitu nebo osobu, která má nežádoucí vliv na činnost podniku. Hrozbou může být například požár, přírodní katastrofa, získání přístupu informacím neoprávněnou osobu, krádež zařízení, chyba obsluhy či růst kurzu české koruny vzhledem k evropské měně apod. Podstatou hrozby je využít zranitelnosti, překonat protiopatření a mít účinek na aktivum, kde způsobí škodu. Škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na dané aktivum, se nazývá dopad hrozby. Hlavní charakteristikou hrozby je její úroveň. Úroveň hrozby se hodnotí na základě schopnosti hrozby způsobit škodu, pravděpodobnosti, že se hrozba svým působením dostane k aktivu a motivaci iniciovat hrozbu vůči aktivu. Aby hrozba mohla působit, musí být nejprve aktivována, a to zdrojem hrozby, což je jakýkoli faktor, který může ovlivnit cíle, procesy nebo projekty podniku.

**Zranitelnost** je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nevíтанého vlivu. Tato veličina vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby.

**Protiopatření** je cokoli, co bylo navrženo za účelem snížení zranitelnosti aktiva nebo minimalizace působení rizika, to znamená za účelem eliminace zdrojů hrozeb, zmenšení pravděpodobnosti výskytu nežádoucí události nebo snížení závažnosti dopadu nežádoucí události. Výběr vhodného protiopatření je založen na optimalizaci, kdy se hledají nejúčinnější protiopatření, jejichž realizace přinese co nejmenší náklady.

**Riziko** vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Vyjadřuje se kombinací pravděpodobnosti výskytu nežádoucí události a jejího dopadu na dané aktivum. Úroveň rizika je určena hodnotou a zranitelností aktiva a dále úrovní hrozby. Riziko obvykle neexistuje izolovaně, ale zpravidla se jedná o určité kombinace rizik, která představují hrozbu pro daný subjekt. Z množství rizik je nezbytné určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti (Smejkal, Rais, 2010).

Riziko lze členit z mnoha aspektů. Mezi základní způsoby třídění patří klasifikace rizika uvedena níže.

- Podnikatelské a čisté riziko – podnikatelské riziko má pozitivní a negativní stránku, přičemž čisté riziko má pouze stránku negativní, tj. existuje zde nebezpečí vzniku nepříznivých situací.

- Systematické a nesystematické riziko – systematické riziko je vyvolané společnými faktory a postihují v různé míře všechny hospodářské jednotky, nesystematické riziko je riziko specifické pro jednotlivé podniky, respektive jejich aktivity.
- Vnitřní a vnější riziko – vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř podniku, vnější rizika se vážou k podnikatelskému okolí, ve kterém firma působí.
- Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko – toto členění rizik souvisí s možností manažera či podniku působit na příčiny vzniku rizika.
- Primární a sekundární riziko – sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika.
- Rizika ve fázi přípravy, realizace a provozu projektu – rizika přípravy a realizace projektu představují všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvality projektu, rizika ve fázi provozu tvoří všechny rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu.

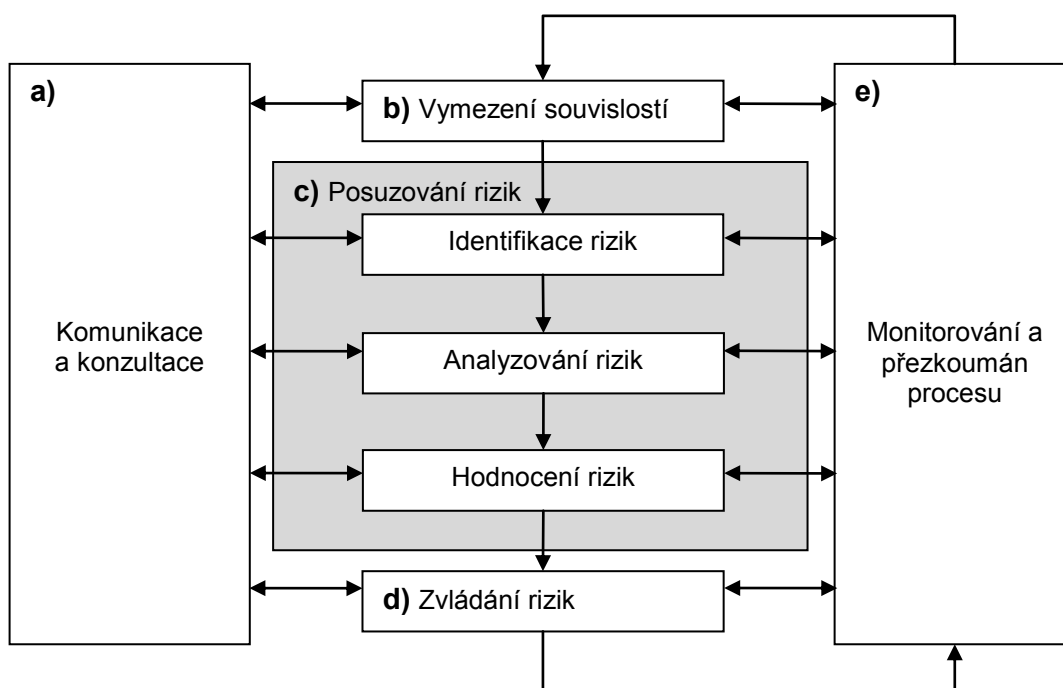
Významné je také členění podle jejich věcné náplně. Z tohoto hlediska se obvykle rozlišují rizika technicko-technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, kreditní, legislativní, politická, environmentální, a v neposlední řadě rizika spojená s lidským činitelem (Hnilica, Fotr, 2009).

**Zbytkové riziko** je takové riziko, které nebylo ošetřeno nebo stále přebývá i po zavedení protiopatření. Zbytkové riziko je pro podnik přijatelné, a proto neexistuje protiopatření k jeho snížení (Smejkal, Rais, 2010).

#### 2.3.1.2 Proces řízení rizik

Při procesu řízení rizik je žádoucí, aby management podniku zajišťoval pět základních činností, kterými jsou **komunikace a konzultace, vymezení souvislostí, posuzování rizik, zvládání rizik a monitorování a přezkoumání procesu**. Vztah jednotlivých činností je zobrazen v Obr. 2.3.





**Obr. 2.3** Proces řízení rizika (upraveno dle Grasseové, Dubce, Řeháka, 2010, s. 154)

#### **a) Komunikace a konzultace**

V rámci procesu řízení rizik bychom měli realizovat efektivní interní a externí komunikaci a konzultace. Komunikace a konzultace se zainteresovanými stranami je významná, jelikož zainteresované strany si vytvářejí úsudky o rizicích na základě toho, jak je vnímají. Vnímání rizik se může měnit v důsledku rozdílů hodnot, potřeb, pojetí a zájmů zainteresovaných stran. Požadavky, očekávání a vliv zainteresovaných stran mohou mít významný vliv na učiněná rozhodnutí, je proto důležité, aby úsudky zainteresovaných stran byly zjištěny, zaznamenány a vzaty v úvahu při rozhodovacím procesu.

V této fázi procesu by měl být zpracován plán komunikace a konzultace, a to jak s interními, tak s externími zainteresovanými stranami. Plán komunikace a konzultací je nástrojem pro výměnu informací mezi zainteresovanými stranami a pro zprostředkování zpráv, které jsou pravdivé, srozumitelné a založené na důkazech.

#### **b) Vymezení souvislostí**

Druhým krokem úspěšného řízení rizik je vymezení souvislostí, které definují interní a externí faktory a nastavují rozsah a riziková kritéria pro zbývající proces.

Externími faktory rozumíme vnější prostředí, ve kterém podnik usiluje o dosažení svých cílů. Externí souvislosti obsahují očekávání externích zainteresovaných stran a trendy mající vliv na chod podniku, který je ovlivněn politickým, ekonomickým, sociálním, technologickým, legislativním, ekologickým a konkurenčním prostředím. Interními souvislostmi chápeme vnitřní prostředí, ve kterém se podnik snaží dosáhnout svých cílů.

### **c) Posuzování rizik**

Posuzování rizik se skládá ze tří stěžejních činností, a to **identifikování, analyzování a hodnocení rizik**.

V rámci **identifikování rizik** se provádí identifikace aktiv, stanovení hodnoty aktiv, seskupování aktiv, identifikace hrozeb a zdrojů hrozeb. Úkolem je vytvořit komplexní seznam rizik založený na takových událostech, které by mohly zamezit, snížit nebo zpomalit dosažení podnikových cílů. Identifikace rizik vychází z aktuálních informací, které by měly obsahovat vhodná a podrobná data (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Identifikace aktiv spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv ležících uvnitř hranice řízení rizik. Při rozhodování o zařazení daného aktiva na seznam se uvádí název aktiva a jeho umístění. Následující posouzení hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Zpravidla se při stanovení hodnoty aktiva vychází z jeho nákladových charakteristik, mohou to být ale i charakteristiky výnosové. Důležité je rozlišit, zda se jedná o jedinečné aktivum, nebo o aktivum jednoduše nahraditelné. Vzhledem k tomu, že aktiv je obvykle veliké množství, snižuje se jejich počet tak, že se provede seskupení aktiv podle různých hledisek, aby se vytvořily skupiny aktiv blízkých vlastností. Tato nově vytvořená skupina aktiv pak dále vystupuje jako jedno aktivum, pro které je navrženo jednotné protiopatření.

Při identifikování hrozeb a jejich zdrojů se vybírají ty, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Pro identifikaci hrozeb lze vycházet ze seznamu hrozeb, sestavených podle literatury, vlastních zkušeností, průzkumů či dříve provedených analýz (Smejkal, Rais, 2010).

K identifikaci rizik můžeme používat mnoho metod a nástrojů jako je například brainstorming, brainwriting, odvětvový benchmarking či předběžnou analýzu

ohrožení. Přístup k jejich užití závisí především na povaze posuzovaných činností, druhů rizik, souvislostech podniku či účelu studia řízení rizik.

Následující činností po identifikaci rizik je **analyzování rizik**, která poskytuje vstupy pro hodnocení rizik a pro rozhodnutí o tom, zda je potřeba identifikovaná rizika zvládnout a jaké jsou nejvhodnější strategie a metody zvládnání rizik. Analýza rizik se zaměřuje na příčiny a zdroje hrozeb, jejich pozitivní a negativní dopady a pravděpodobnost, že tyto dopady mohou nastat. Výsledkem této analýzy rizik je odhad úrovně jednotlivých rizik.

Prvním úkonem provedeným v rámci činnosti analyzování rizik je analýza hrozeb a zranitelností, kde se každá hrozba hodnotí vůči každému aktivu (skupině aktiv). U těch aktiv, na něž se hrozba může vztahovat, se určí úroveň hrozby vůči tomuto aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě. Při stanovení úrovně hrozby se vychází s faktorů jako nebezpečnost, přístup a motivace. Při stanovení úrovně zranitelnosti se vychází z takových faktorů, jako je kritičnost a citlivost. Při analýze hrozeb a zranitelností se berou v úvahu již realizovaná protiopatření.

Po analýze hrozeb a zranitelností analyzujeme riziko stanovováním dopadů a jejich pravděpodobnosti, přičemž je třeba mít na paměti, že událost může mít více dopadů a může ovlivnit více cílů.

Analýza rizik se provádí s různou mírou podrobnosti, a to v závislosti na konkrétním riziku, účelu analýzy a dostupných zdrojích informací. Analýza se může uskutečňovat kvalitativním, semikvantitativním či kvantitativním způsobem nebo jejich kombinací. Nejčastěji je užívána nejprve kvalitativní analýza k získání obecných údajů o úrovni rizika a k odhalení hlavních rizik. Pokud je to možné, následuje více objektivní semikvantitativní nebo kvantitativní analýza rizik.

**Kvalitativní analýza rizik** užívá slovního hodnocení k popisu závažnosti potenciálních dopadů a pravděpodobnosti, s jakou tyto dopady nastanou. Stupnice kvalitativního hodnocení mohou být upraveny nebo nastaveny tak, aby vyhovovaly daným okolnostem.

**Semikvantitativní analýza rizik** má za cíl vytvořit širší stupnici hodnocení, než která se užívá při kvalitativní analýze, ne však navrhnout realistické hodnoty pro výpočet rizika, jako tomu je v případě kvantitativní analýzy. Při semikvantitativní analýze jsou ke kvalitativní stupnici přiřazeny odpovídající hodnoty, tzn. bodová škála stupnice.

**Kvantitativní analýza rizik** užívá číselných hodnot, které jsou přesnější než popisné stupnice používané při kvalitativní a semikvantitativní analýze. Pro vyjádření závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu se používají data z rozdílných zdrojů. Pro kvantitativní vyhodnocení závažnosti dopadu slouží obvykle hodnota aktiva nebo náklady potřebné na odstranění škod. V případě pravděpodobnosti lze hovořit o kvantitativním vyjádření, pokud je známa skutečná četnost či pravděpodobnost výskytu události.

Posledním úkonem činnosti analyzování rizik je stanovení úrovně rizika. Úroveň rizika (R) bývá vypočtena součinem závažnosti dopadu (D) a pravděpodobnosti výskytu (P), viz vzorec (2.13).

$$R = D \cdot P \quad (2.14)$$

Obdobně jako v případě identifikace rizik i k analýze rizik se využívá mnoho metod či nástrojů jako je například průzkum trhu, bezpečnostní audit, analýza stromu událostí, PESTLE analýza, SWOT analýza a řada dalších.

Závěrečnou činností posuzování rizik je **hodnocení rizik**. Účelem této činnosti je napomáhat pro rozhodování o tom, která rizika musí být přednostně zvládána. Hodnocení rizik zahrnuje komparaci úrovní rizik stanovených během analýzy s kritérii pro hodnocení rizik stanovenými při vymezení souvislostí a následné stanovení přijatelnosti rizik a jejich prioritizaci. Zda-li úroveň rizika nesplňuje stanovená kritéria, riziko musí být zvládáno.

#### **d) Zvládání rizik**

Zvládání rizik zahrnuje výběr nejvhodnější možnosti zvládání rizik, implementaci plánu zvládání rizik, zajištění realizovatelnosti vybraných protipatření a stanovení přijatelnosti zbytkového rizika.

Mezi možnosti zvládání rizik patří **retence rizika, redukce rizika, transfer rizika a vyhnutí se riziku**. Doporučené zásady pro výběr možností zvládání rizik uvádí Tab. 2.4, ve které je příklad bodového rozpětí závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu demonstrován za pomoci semikvantitativního způsobu hodnocení, kde byla aplikovaná stupnice od 1 do 5.

**Tab. 2.4** Doporučené zásady pro výběr možností zvládnání rizik (upraveno dle Grasseové, Dubce, Řeháka, 2010, s. 171)

	<b>Vysoká pravděpodobnost</b> (P= od 3 do 5 bodů)	<b>Nízká pravděpodobnost</b> (P= od 1 do 3 bodů)
<b>Vysoká závažnost dopadů</b> (D= od 3 do 5 bodů)	Vyhnutí se riziku Redukce rizika	Transfer rizika
<b>Nízká závažnost dopadu</b> (D= od 1 do 3 bodů)	Redukce rizika Retence rizika	Retence rizika

Legenda: D – závažnost dopadu

P – pravděpodobnost výskytu

**Retence rizik** je legitimní a pravděpodobně nejběžnější metoda zvládnání rizik, která spočívá v tom, že podnik čelí téměř neomezenému počtu rizik, ovšem ve většině případů proti nim nic nedělá. Retence rizik může být vědomá, ke které dochází tehdy, je-li riziko rozpoznáno a nedojde k aplikaci z jiných možností zvládnání rizika, nebo nevědomá, ke které dochází tehdy, pokud riziko není rozpoznáno. Retence rizika může být také dobrovolná nebo nedobrovolná. Dobrovolná retence rizika je charakterizována rozpoznáním existence rizika a tichým souhlasem s převzetím vněm obsažené ztráty. Rozhodnutí o přijetí dobrovolné retenci rizika je způsobeno tím, že neexistují žádné lepší varianty. Nedobrovolná retence rizik existuje tehdy, jsou-li rizika nevědomě zadržena, anebo pokud riziko nemůže být redukováno, případně pokud se mu nelze vyhnout.

**Redukce rizika** může být realizována dvěma přístupy. Prvním přístupem je snížení pravděpodobnosti výskytu nežádoucích událostí, která se provádí implementací preventivních opatření. Druhým přístupem je snížení závažnosti dopadu již vzniklé nežádoucích událostí a urychlení rekonstrukce zasaženého aktiva. Za optimální variantu lze považovat eliminaci zdroje hrozby, která je ovšem nejnáročnější a téměř nerealizovatelná.

**Transfer rizika** přísluší mezi možnostmi, pro něž je charakteristický defenzivní přístup k riziku. Jedná se o převod rizika na jiný subjekt, který je ekonomicky silnější. Transfer rizika tak neodstraňuje příčiny vzniku nežádoucích událostí, nýbrž se soustřeďuje pouze na tlumení jejích případných dopadů. Příkladem transferu rizika je

uzavírání nejrůznějších druhů pojistek, uzavírání dlouhodobých kupních smluv za předem stanovené ceny, uzavírání obchodních smluv podmiňujících odběr minimálního množství zboží, leasing či odkup krátkodobých pohledávek, tzv. faktoring.

Poslední možností zvládání rizik je **vyhnutí se riziku**, která ve své podstatě znamená danou aktivitu nerealizovat. Jedná se však o přístup spíše negativní než pozitivní, který je pro řešení mnoha rizik nevyhovující. Tento přístup se doporučuje v ojedinělých případech, kdy pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu hrozby je natolik vysoká, že není možno danou úroveň rizika akceptovat.

Při výběru možností zvládání rizik by se mělo zvážit očekávání a názory zainteresovaných stran. Důležitým faktorem při rozhodování jsou také zdroje pro zvládání rizik.

Druhou činností subprocesu zvládání rizik je implementace plánů zvládání rizik. Účelem plánů je dokumentovat, jak vybrané možnosti zvládání rizik budou implementovány. Informace poskytnuté v plánu zahrnují očekávané přínosy, realizační opatření a omezení, osoby odpovědné za schválení a implementaci plánu, navrhované činnosti, požadavky na monitorování podávání zpráv, požadavky na zdroje a časový harmonogram.

V závěru subprocesu zvládání rizik je žádoucí zajistit realizovatelnost vybraných protiopatření a stanovit přijatelnost zbytkového rizika.

#### **e) Monitorování a přezkoumání procesu**

Monitorování a přezkoumání procesu je nedílnou součástí procesu řízení rizik. Monitorování a přezkoumání procesu by mělo zahrnovat všechny aspekty procesu řízení rizik, a to za účelem analýzy a poučení se z událostí, změn a trendů, za účelem odhalování změn v externích a interních souvislostech k zajištění, aby kontrola rizik a opatření ke zvládání rizik byly efektivní ve fázi návrhu i ve fázi realizace a k identifikování nových objevujících se rizik. Součástí monitorování procesu řízení rizik je jeho neustále zaznamenávání (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

### **2.3.2 Řízení krizí**

Řízení krizí je druhá, vyšší fáze krizového managementu, která má za úkol redukovat rozsah škod a ztrát a minimalizovat dobu trvání krize. Proces zvládání krizí

je založený na předpokladu, že krize může být řízena dobře nebo špatně. Cíl v obou případech je shodný, rozdíl nastává u výsledku.

V případě procesu dobře řízené krize implementací souboru opatření a použití vhodných nástrojů krizového managementu dochází k přeměně hrozby na výzvu, docílí se proaktivního chování účastníků krize a v důsledku celého procesu se docílí obratu k pozitivním změnám. Odlišná situace nastává v případě špatně řízené krize, kdy vedení podniku nevyužilo příležitosti zvládnout problémy a místo přeměny hrozby na výzvu dochází k podlehnutí krizi, kolapsu, zániku systému.

Každá krize má svá vývojová stadia. Teorie krizového managementu rozeznává čtyři fáze vývoje krize: stadium symptomů, akutní stadium, chronické stadium a stadium vyřešení krize (Antušák, 2009).

Podniková krize vzniká následkem nerovnováhy mezi podnikem a jeho okolím nebo dysfunkcí mezi vnitřními subsystemy podniku. Objektivně krize vzniká prohloubením nerovnováhy do kriticky nestabilního prostoru, subjektivně vzniká v okamžiku, kdy je nerovnováha chápána managementem podniku jako krizová.

Pro současné období je typická nejistota podnikatelského prostředí, proto je nutné naučit se přemýšlet o budoucí krizi. Vedení podniku, které bude připraveno na možné budoucí krizové situace, může tyto krize úspěšně překonat a proměnit v příležitost (Zuzák, Königová, 2009).

Smejkal a Rais (2010) uvádějí doporučení, která mají pomoci managementu podniku v boji s krizí. Jedná se o následující doporučení:

- chápat krizi jako příležitost, nikoliv pouze jako hrozbu,
- co nejtěsněji spolupracovat se zájmovými skupinami podniku,
- identifikovat klíčová rizika, před kterými podnik stojí,
- vybrat vhodné metody eliminace prioritních rizik a následně přiřadit zdroje do procesů řízení klíčových rizik podniku,
- řídit investiční strategii firmy,
- řídit náklady firmy,
- zajistit adekvátní zdroje likvidity firmy,
- rozvíjet ofenzivní řízení firmy,
- minimalizovat pokles zakázek,
- udržet si či získat nejlepší pracovníky.

Ve výsledném shrnutí by měl management podniku v časech hojnosti či v dobách krize budovat podnik, který je flexibilní, konkurence schopný a je sto produkovat výrobky či služby s vysokou přidanou hodnotou.



### 3 Charakteristika zkoumaného podniku

#### 3.1 Představení společnosti eCENTRE, a.s.

Společnost eCENTRE, a. s. (dále též „eCENTRE“ nebo „společnost“), zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze oddíl B, vložka 9339, působí na českém trhu od května roku 2004. Vedle hlavního sídla v Praze se společnost nachází rovněž v Ostravě, kde má své druhé pracoviště.

Základní informace o společnosti zapsané v obchodním rejstříku:

<b>Datum zápisu:</b>	12. května 2004
<b>Obchodní firma:</b>	eCENTRE, a.s.
<b>Sídlo:</b>	Praha 7, Jankovcova 1518/2, PSČ 170 000
<b>Identifikační číslo:</b>	271 49 862
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Předmět podnikání:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákon,</li><li>▪ Pronájem nemovitosti, bytů a nebytových prostor</li></ul>
<b>Akcie:</b>	200 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč
<b>Základní kapitál:</b>	2 000 000 Kč (splaceno 100%)

Společnost eCENTRE, a.s. především pomáhá krajům, městům, institucím i firmám snižovat provozní náklady. Komodity jako je elektřina, plyn, potraviny, léčiva a další mohou kraje, města, instituce i firmy s pomocí společnosti eCENTRE, a.s. nakupovat levněji a to prostřednictvím unikátního **systému CENTRES, elektronického výběrového řízení a elektronické aukce**.

Veškerá činnost eCENTRE, a.s. vyvíjená v rámci systému sdružených nákupů, elektronických výběrových řízení a elektronických aukcí vychází z platných zákonů České republiky a plní cíle Národního plánu zavedení elektronického zadávání veřejných zakázek.

Společnost eCENTRE, a.s. je zapsána v seznamu kvalifikovaných dodavatelů podle zákona o veřejných zakázkách a je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001 – management kvality, a ČSN ISO/IEC 27001 – management bezpečnosti informací.



**Obr. 3.1** Logo společnosti eCENTRE, a.s.

**Poslání společnosti**, které navazuje na **vizi společnosti** „zdravá veřejná správa“, je:

- propojení tvůrčích lidí, komunikace a technologie,
- realizace zdravého celostního nákupu ve veřejném sektoru,
- kultivace nákupního procesu, omezení plýtvání a korupce,
- změna reality nákupů ve veřejném sektoru, která mění svět v lepší místo.

Uznávané **hodnoty společnosti** jsou:

- |                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| ▪ pozitivní přístup,      | ▪ peníze jsou energie |
| ▪ inovace a kreativita,   | k tvorbě (eCENTRE,    |
| ▪ inspirace přirozeností, | 2012).                |
| ▪ pracujeme pro druhé,    |                       |
| ▪ tvoříme vzory           |                       |
| k následování,            |                       |

### **3.1.1 Produkt společnosti eCENTRE, a.s.**

Hlavním produktem společnosti eCENTRE, a.s. je **systém CENTREs**, který představuje komplex služeb, činností a elektronických nástrojů určený pro elektronizaci veřejných zakázek včetně povinného zveřejňování informací v průběhu procesu, zajišťující dosažení nejlepších cen v daném čase a porovnání cenových hladin na trhu, řešící elektronická výběrová řízení transparentně, v souladu s protikorupčními strategiemi vlády a dle zákona č. 137/2006 Sb. o zadávání veřejných zakázek a poskytující podklady pro tvorbu rozpočtů na další období.

**Cílem Systému CENTREs je úspora, efektivní řízení organizací z hlediska výdajových položek, elektronizace zadávání veřejných zakázek, evidence a controlling, edukace zaměstnanců a v neposlední řadě boj proti korupci.**

Díky Systému CENTREs mohou klienti společnosti ušetřit na těchto komoditách: elektrická energie,

- zemní plyn,
- pojištění,
- telekomunikace,
- bankovní služby,
- potraviny,
- materiál technického zabezpečení,
- zdravotnický materiál,
- služby.

Výše úspory je závislá na výši agregované poptávky. Platí pravidlo, čím vyšší bude agregovaná poptávka po dané komoditě, tím vyšší úsporu díky Systému CENTREs zákazník získá.

Systém CENTREs se skládá z následujících činností:

- analýza dosavadního nákupu komodit,
- legislativa a zadávací řízení elektrického výběrového řízení,
- příprava a realizace e-Aukce,
- logistika a e-Katalog CENTREs,
- controlling.

Systém CENTREs je v souladu se Strategií elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období do roku 2015 vydané Ministerstvem pro místní rozvoj a s veškerou aktuální platnou legislativou.

Pro cílovou skupinu zákazníků jsou k dispozici dva cenové modely Systému CENTREs, v závislosti na celkovém objemu nákupů.

- **Varianta Resort** - společnost eCENTRE, a.s. poskytuje klientovi komplexní službu současně s tím, že přebírá spoluzodpovědnost za dosažený výsledek zainterесováním na dosaženém výsledku.
- **Varianta Local** – společnost eCENTRE, a.s. poskytuje klientovi nástroje a procesy podle stanoveného schématu služby (povinný základ a nepovinné moduly a služby). Společnost eCENTRE, a.s. zde nepřebírá spoluzodpovědnost za dosažený výsledek (eCENTRE, Fundamenty, 2012).

### 3.1.2 Zaměstnanci společnosti eCENTRE, a.s.

Zaměstnanci společnosti jsou důležitým zdrojem eCENTRE. Na jejich výkonnosti, závisí prosperita společnosti.

Společnost eCENTRE, a.s. zaměstnává v současné době 46 zaměstnanců s převládajícím středoškolským stupněm vzdělání. Vývoj počtu zaměstnanců za léta 2006 - 2011 je uveden v Tab. 3.1. Jednotlivé možné pozice zaměstnanců jsou uvedeny v organizační struktuře společnosti, která je umístěna v příloze 4.

**Tab. 3.1** Vývoj počtu zaměstnanců (stav ke konci roku)

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Počet zaměstnanců</b>	6	6	15	25	50	46

### 3.1.3 Klienti, konkurence a subdodavatelé společnosti eCENTRE, a.s.

Společnost eCENTRE, a.s. se specializuje převážně na sektor veřejné správy, v němž klientům pomocí systému CENTREs pomohl ušetřit od roku 2006 více než 590 773 468 Kč, viz Tab. 3.2.

**Tab. 3.2** Systém CENTREs – veřejná správa ČR (upraveno podle eCENTRE, 2012/3)

<b>Rok</b>	<b>Objem zakázek řešených přes elektronická výběrová řízení v Kč</b>	<b>Počet realizovaných e-Aukcí</b>	<b>Dosažena úspora v Kč</b>	<b>Průměrná dosažená úspora v %</b>
<b>2006</b>	78 088 269	48	10 395 774	15,89
<b>2007</b>	217 620 539	137	23 289 807	15,35
<b>2008</b>	266 352 228	155	24 045 821	13,72
<b>2009</b>	559 173 233	149	132 212 243	17,99
<b>2010</b>	913 768 237	343	211 978 075	25,26
<b>2011</b>	797 583 681	533	151 982 894	19,87
<b>1-2/2012</b>	148 585 482	91	36 868 853	23,38
<b>Celkem</b>	<b>2 981 171 669</b>	<b>1456</b>	<b>590 773 468</b>	<b>19,91</b>

Mezi klienty společnosti eCENTRE, a.s. z řad veřejné správy patří Statutární město Ostrava, které jako jediné město v ČR využívá všech služeb, činnosti

a nástrojů systému CENTREs. Dalšími klienty z oblasti veřejné a státní správy jsou města, kraje, jednotlivé vládní resorty a zdravotnická zařízení působící na území ČR, konkrétní seznam vybraných klientů jsou uvedeny v příloze 1.

Další skupinu klientů společnosti eCENTRE, a.s. tvoří zákazníci z komerčního sektoru působící v ČR, kterým společnost pomohla ušetřit od roku 2006 necelých 160 000 000 Kč.

V komerčním sektoru vystupuje společnost eCENTRE, a.s. reaktivně. Své služby poskytuje na základě konkrétního požadavku klienta nebo tam, kde lze jednoduše vyhodnotit úsilí a náklady na dosažení obchodního vztahu jako minimální. Seznam klientů z komerčního sektoru je uveden v příloze 1.

Konkurence existuje ve všech odvětvích. Přestože společnost eCENTRE, a.s. poskytuje unikátní produkt a to Systém CENTREs, existuje v tomto odvětví silná konkurence, která může pro společnost představovat hrozbu. Konkurenty společnosti jsou především následující společnosti.

- **B2B Centrum, a. s., Praha** - tvorba, vývoj a správa e-tržišť a e-commerce aplikací. Specializace na elektronické zadávání veřejných zakázek, organizování výběrových řízení a e-aukcí.
- **CLANROY, a. s., Praha** - specializovaný dražebník, komplexní služby při zpeněžování majetku v rámci dražeb, organizace dražeb a e-aukcí pro subjekty veřejného sektoru.
- **ECONOMY.CZ, s. r. o., Praha** - provozování elektronických nákupních portálů, certifikovaného e-tržistiště státní správy pro zadávání veřejných zakázek, e-aukce, nákupní procesy.
- **eeeBid.com Inc., o. s., Praha** - poskytování elektronických služeb v oblasti řízení nákupů a vztahů s dodavateli, e-aukce a konzultační služby.
- **NAR marketing, s. r. o., Ostrava** - realizace nákupních a prodejních e-aukcí, e-businessových procesů a on-line výběrových řízení.
- **PPE.CZ, s. r. o., Ostrava** - elektronické zadávání veřejných zakázek, výběrových řízení, e-tržistiště a dynamický nákupní systém.
- **QCM, s. r. o., Brno** - Webové aplikace, internetové stránky a systémy pro správu veřejných zakázek, řešení a služby, včetně e-aukcí pro elektronické zadávání veřejných zakázek.

- **Sentinet, s. r. o., Ostrava** - realizace elektronických výběrových řízení se zaměřením na zadávání veřejných zakázek.
- **VORTAL CONNECTING BUSINESS CZ, s. r. o., Praha** - poskytování e-tržišť pro zadávání veřejných zakázek, provozování e-aukcí nákupní portály, nákupní procesy (Machová, 2012).
- **GORDION, s.r.o., Praha** – Poskytování organizačního zajištění zadávání veřejných zakázek, vzdělávání v oblasti veřejných zakázek, právní pomoc a konzultace. Produkty – dataGORDION, metodikaGORDION, nabídkaGORDION, aukceGORDION.
- **Českomoravská komoditní burza Kladno** - průmyslové komodity, Dřevářská burza, Energetická burza odpadů.

Mezi klíčové subdodavatele eCENTRE patří společnosti **NAR Marketing, s.r.o.** a společnost **NetDirect s.r.o.**, které zajišťují provoz elektronických nástrojů systému CENTREs.

### **3.2 Vývoj ekonomické situace společnosti - finanční analýza**

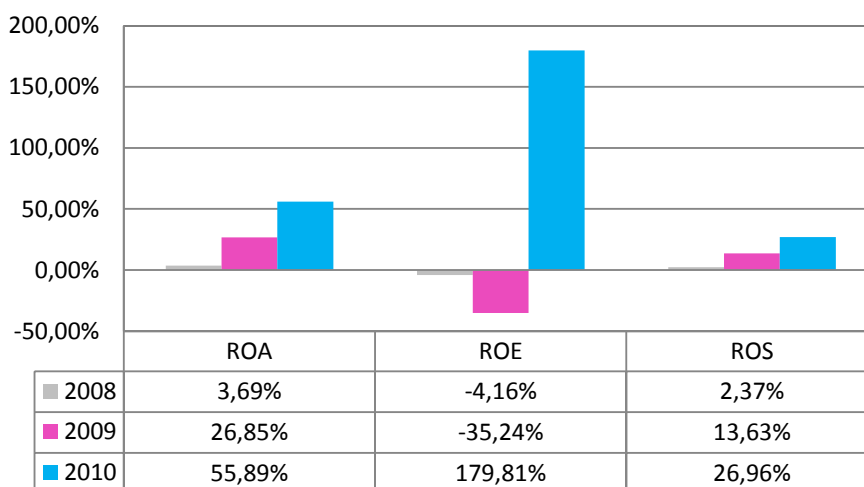
Pro zobrazení vývoje ekonomické situace společnosti eCENTRE, a.s. byly využity poměrové ukazatele, které jsou jedním z nástrojů finanční analýzy. Potřebná data pro zpracování finanční analýzy byla čerpána z účetních závěrek společnosti eCENTRE, a.s. za rok 2008 – 2010, veřejně dostupných ve sbírce listin obchodního rejstříku, vedeném místě příslušným krajským soudem. Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty za jednotlivá léta 2008- 2010 je uvedena v příloze 2. Výpočty jednotlivých poměrových ukazatelů jsou uvedeny v příloze 3.

#### **3.2.1 Ukazatelé efektivnosti – rentability a aktivity**

Rentabilita v sobě zahrnuje ukazatele poměřující zisk s jinými veličinami, kterými jsou nejčastěji celková aktiva, celkový vložený kapitál a celkové tržby. Ukazatelé rentability jsou obecně využívány k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti.

Hlavní aktivita společnosti eCENTRE, a.s. je poskytování služeb v oblasti elektronických zadávacích řízení dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, jakožto poskytování komplexních služeb týkajících se přípravy realizace i samotného manažerského vyhodnocování elektronických výběrových řízení veřejných zakázek. Cílovou skupinou jsou především subjekty veřejné správy, ale své služby společnost nabízí rovněž komerční sféře, tj. soukromým firmám.

**Graf 3.1** Ukazatelé rentability (Účetní závěrka eCENTRE, a.s., 2008-2010, vlastní výpočty)



Když se podíváme na ukazatele rentability společnosti eCENTRE, a.s., které jsou zachyceny v grafu 3.1 je patrné, že společnost svých nejlepších výsledků hospodaření dosáhla v roce 2010. Rok 2010 byl celkově pro eCENTRE úspěšný, svědčí o tom čistý zisk, který byl nejvyšší nejen za poslední tři sledovaná období, ale také za celou dobu existence firmy, viz Tab. 3.2. Vysoký nárůst čistého zisku v roce 2010 byl způsoben neustále se zvyšujícím zájmem o elektronické aukce ze stran zákazníků a také prohloubením úspěšné spolupráce se Statutárním městem Ostrava, které se rozhodlo využívat cenový modul Resort systému CENTRES, který představuje poskytování komplexních služeb elektronického nakupování prostřednictvím elektronických aukcí a další využívání nákupních elektronických nástrojů, které zajišťují dodržování cen vzešlých z těchto aukcí u všech 180 organizací zřízených resp. založených Statutárním městem Ostrava.

**Tab. 3.3** Vývoj čistého zisku společnosti eCENTRE, a.s. (Účetní závěrka eCENTRE, a.s., 2007-2010)

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Čistý zisk/ztráta v tis. Kč</b>	- 7 783	- 5 102	450	2 819	18 022

**Rentabilita celkových aktiv (ROA)** vypočtena podle vzorce (2.1), která vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti, má v období 2008 - 2010 rostoucí trend. Tento trend byl způsoben pozitivním rozvojem společnosti, která dokázala v letech

2008 – 2010 využít ve svůj prospěch ekonomickou a následně politickou situaci v zemi, která byla charakteristická svými úspornými a protikorupčními opatřeními. Během období 2008 – 2010 se podařilo společnosti několikanásobně navýšit jak svá celková aktiva, tak svůj čistý zisk, viz příloha 2.

**Rentabilita vloženého kapitálu (ROE)** vypočtena podle vzorce (2.2) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.

Rentabilita vloženého kapitálu v roce 2008 a 2009 nebyla příznivá pro vlastníky společnosti, viz graf 3.1, neboť záporná hodnota ukazatele značí o neefektivnosti s nakládáním vloženého kapitálu. Záporná výnosnost vlastního kapitálu byla ovlivněna neuhrazenou ztrátou z minulých let, která byla několikanásobně vyšší než součet ostatních položek, které se rovněž podílejí na konečné hodnotě vlastního kapitálu. V roce 2010 byla situace opačná, společnost, jak již bylo řečeno výše, zažívala růst a dokázala několikanásobně navýšit svůj výsledek hospodaření z běžné činnosti oproti předchozím obdobím, který zajistil kladný vlastní kapitál i přes stále neuhrazenou ztrátu z minulých let, a který přispěl z velké části ke konečnému vysokému zisku společnosti.

**Rentabilita tržeb (ROS)** vypočtena podle vzorce (2.3) ukazuje, kolik podnik dokáže vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Rostoucí trend tohoto ukazatele byl pro společnost příznivý, neboť značil o navyšujícím se vyprodukovaném efektu na 1 Kč tržeb. viz graf. 3.1.

Dalšími ukazateli efektivnosti podniku jsou **ukazatelé aktivity**. V závislosti na hlavní činnosti společnosti eCENTRE, a.s. byl vybrán ukazatel měřící průměrnou dobu splatnosti pohledávek, vzorec (2.4), a ukazatel doby splatnosti závazku, vzorec (2.5). Výsledky těchto ukazatelů jsou zobrazeny v Tab. 3.4.

**Tab. 3.4** Ukazatelé aktivity (Účetní závěrka eCENTRE, a.s., 2008 - 2010, vlastní výpočty)

	2008	2009	2010
<b>Průměrná doba splatnosti pohledávek (ve dnech)</b>	61	58	50
<b>Doba splácení závazků (ve dnech)</b>	437	321	115

Průměrná doba splatnosti pohledávek společnosti eCENTRE, a.s. je nižší než doba splácení závazků, což znamená pro společnost finanční rovnováhu ve firmě.

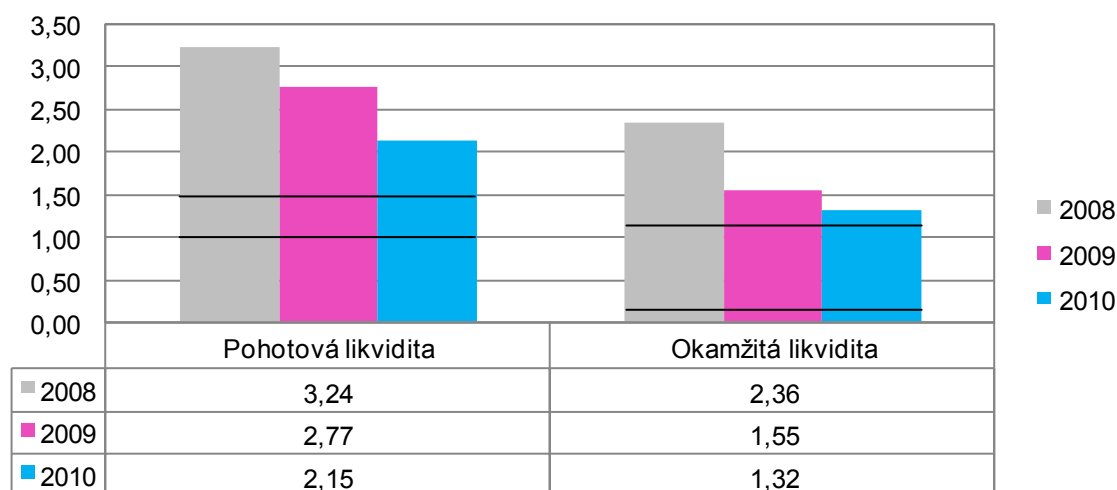


Ovšem z hlediska věřitelů, rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou splacení závazků není zcela optimální, a proto je zde riziko, že společnost eCENTRE, a.s. může ztratit některého ze svých dosavadních či potenciálních věřitelů. Na druhou stranu snižování rozdílu mezi průměrnou dobou splatnosti pohledávek a dobou splacení závazků během sledovaných let, byl pro společnost úspěch, neboť se ji tak během let 2008 - 2010 zvyšoval peněžní tok.

### 3.2.2 Finanční ukazatelé – likvidity a zadluženosti

Likvidita obecně vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj majetek na prostředky, jež je možné použít k úhradě závazků. Z důvodu přihlédnutí na stav zásob společnosti, který odlišuje výsledek běžné a pohotové likvidity, bude využit pro analýzu finančního stavu společnosti pouze ukazatel pohotové a okamžité likvidity, neboť společnost vykazovala zásoby pouze v roce 2010. Z výsledků ukazatelů likvidity, které jsou zobrazeny v grafu 3.2, je patrné, že společnost je schopna dostát svým závazkům.

**Graf 3.2** Ukazatelé likvidity (Účetní závěrka eCENTRE, a.s., 2008 - 2010, vlastní výpočty)



Zdroj: Rozvaha společnosti eCENTRE, a.s. za léta 2008-2010, vlastní výpočty

Převážná část podniků má snahu udržet **hodnotu pohotové likvidity** v doporučeném intervalu, který v současnosti představuje v České republice

rozmezí hodnot mezi 1 – 1,5. Hodnoty pohotové likvidity, které budou patřit do tohoto intervalu, budeme považovat za optimální.

Pohotová likvidita společnosti eCENTRE, vypočtena podle vzorce (2.7) má ve všech sledovaných obdobích vysokou hodnotu, viz graf 3.2, která signalizuje schopnost splácet závazky podniku, má také klesající trend, který je žádoucí, neboť vysoká likvidita snižuje možný výnos z dané činnosti společnosti.

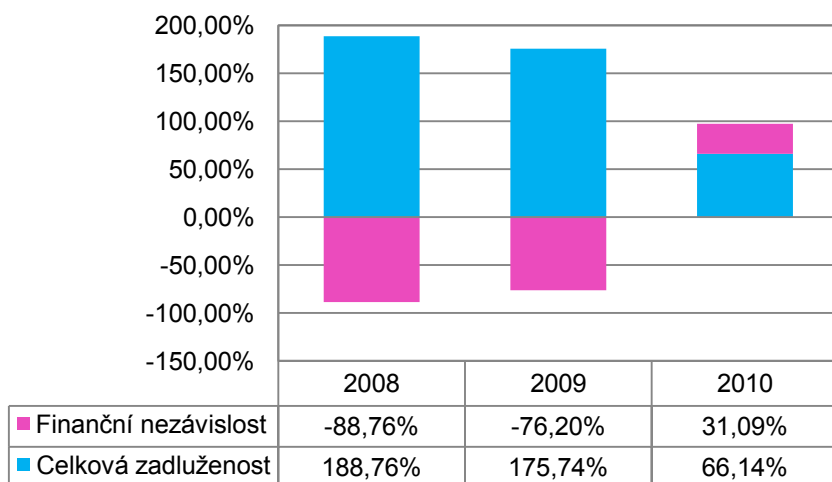
**Okamžitá likvidita** vypočtena podle vzorce (2.8) pracuje s nejlíkvídnějšími složkami aktiv. Doporučovaná hodnota pro tento typ likvidity je v intervalu 0,2 – 1,1. Výsledné hodnoty okamžité likvidity společnosti jsou v letech 2008 – 2010 opět vyšší než doporučené hodnoty a rovněž je zde možno sledovat klesající trend. Příčinou vysoké okamžité likvidity je poměrně vysoký rozdíl mezi hodnotami krátkodobého finančního majetku, který je vyšší než krátkodobé závazky.

Mezi další finanční ukazatele patří **ukazatele zadluženosti** podniku. Pro finanční analýzu byl vybrán ukazatel finanční nezávislosti, viz vzorec (2.10), a ukazatel celkového zadlužení, vypočten podle vzorce (2.9).

Jak lze z grafu 3.3 vidět, kapitálová struktura společnosti eCENTRE se za sledovaná období měnila a směřovala ke kapitálové optimalizaci. Ve všech sledovaných obdobích převyšuje cizí kapitál vlastní zdroje financování, což pro společnost znamenalo věřitelské riziko, které bylo až neúnosně vysoké převážně v letech 2008-2009.

Výše celkové zadluženosti společnosti v letech 2008 – 2010 byla ovlivněna především výši dlouhodobých jiných závazků, které tvořily vysoký podíl cizích zdrojů. Záporná hodnota ukazatele finanční nezávislosti v roce 2008 a 2009 byla způsobena neuhrazenou ztrátou minulých let, která přispěla k zápornému výsledku vlastního kapitálu.

**Graf 3.3** Podíl vlastního a cizího kapitálu na celkovém vloženém kapitálu  
(Účetní závěrka eCENTRE, a.s., 2008 - 2010, vlastní výpočty)



### 3.2.3 Souhrnné zhodnocení ekonomického vývoje společnosti

Společnost eCENTRE, a.s. od roku 2008 do roku 2010 zažívala ekonomický růst, který vyvrcholil v roce 2010. Projevilo se to ve všech sledovaných ukazatelích, ve kterých docházelo v každém roce ke zlepšení oproti předchozímu období. Tento příznivý ekonomický vývoj společnosti byl způsoben především využitím mezery na trhu. Česká ekonomika se vyrovnávala s celosvětovou hospodářskou krizí a vláda i řada soukromých podniků hledala úsporná opatření, která společnost eCENTRE, a.s. svým klientům nabízela prostřednictvím unikátního produktu, který neměl vysokou konkurenci na trhu jako je tomu dnes.

I přes pozitivní ekonomický vývoj společnosti v letech 2008 - 2010, nelze opomenout některé faktory, které by eCENTRE v budoucnu mohly ohrozit. Jedná se především o vysokou likviditu, která ovlivňuje rentabilitu podniku, vysokou zadluženost a dobu splacení závazků, která může způsobit ztrátu věřitelů a problémy při vyřizování nových obchodních úvěrů.

Ekonomický vývoj společnosti v roce 2011 nebyl již tak příznivý, jak tomu bylo ve sledovaných a analyzovaných obdobích. Společnost eCENTRE, a.s. se v tomto roce vyrovnávala se změnami, které nastaly v okolí podniku. Především se jednalo o zvyšující se konkurenci v odvětví, která převzala část klientely společnosti, neboť nabízela nižší cenu.

Nepříznivý vývoj hospodaření v loňském roce ovlivnil také fakt, že nebyl podepsán nový kontrakt na realizaci celkového systému CENTREs. Zmíněné faktory

a řada dalších se odrazily na celkovém výsledku hospodaření společnosti. Společnost eCENTRE, a.s. za rok 2011 předpokládá ztrátu.

Přesná a veřejná data o hospodaření podniku za rok 2011 nebyla ke dni zpracování diplomové práci k dispozici.

### **3.3 Analýza vnějšího prostředí společnosti- PESTLE analýza**

Pro analýzu vnějšího okolí společnosti eCENTRE je využita PESTLE analýza, která zkoumá vliv politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů na podnik. Jednotlivé faktory, které mohou ovlivnit budoucí vývoj společnosti eCENTRE, budou popsány v následujících podkapitolách.

#### **3.3.1 P - politické faktory**

Mezi politické faktory ovlivňující společnost eCENTRE patří zejména **politická situace** v České republice a **politický postoj** na často řešený problém korupce.

Politická situace zasahuje všechny stránky života v zemi a udává také charakter podnikatelského prostředí. Na základně voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky z roku 2010 se vytvořila koaliční vláda, kterou tvoří pravicové strany a to Občanská demokratická strana (ODS), TOP 09 a Věci veřejné (VV). V opozici stojí Česká strana sociálně demokratická (ČSSD) a Komunistická strana Čech a Moravy (KSČM). Funkci premiéra vlády ČR zastává již dva roky Petr Nečas, který je zároveň předsedou strany ODS. Cílem koalice je provést reformu veřejných financí s cílem zastavit růst státního dluhu, realizovat reformu důchodového systému a zdravotnictví.

Vláda v dubnu 2012 schválila nová úsporná opatření, která mají udržet schodky státního rozpočtu pod třemi procenty HDP. Na škrttech i zvyšování daní se dohodly strany vládní koalice a tím odvrátily vládní krizi poté, co Věci veřejné pohrozily demisí svých ministrů. Zvyšovat se budou například sazby daně s přidané hodnoty (DPH), které se navýší o jeden procentní bod na 15 a 21 procent. Nově bude zavedena od roku 2014 uhlíková daň, která může zdražit cenu uhlí o 20 procent, cenu topných olejů o 15 procent a cenu plynu o 10 procent (Vavroň, Svoboda, 2012).

Zároveň vládní koalice pokračuje v realizaci zásadních opatření v boji s byrokracií a korupcí, která postihuje jak politiku, tak hospodářství i společnost.

Boj proti korupci je jedna ze stěžejních priorit vlády České republiky, která vychází ze Strategie vlády v boji proti korupci na období let 2011 a 2012 (dále pouze „Strategie“). Strategie vychází z Programového prohlášení vlády a z Koaliční smlouvy a jejím cílem je snižovat korupční prostředí v České republice. Strategie je členěna do pěti tématických okruhů, které obsahují legislativní i nelegislativní opatření. Jedním z těchto okruhů, který zároveň ovlivňuje činnost společnosti eCENTRE, je problematika veřejných zakázek, která je v současné době považována za oblast nejvíce zasaženou korupcí (Ministerstvo vnitra České republiky, 2011).

**Příležitosti (hrozby) pro společnost eCENTRE, a.s.:** příležitost, která se zde nabízí, je využít úsporná a protikorupční opatření schválené vládou k získávání nových zákazníků, kteří budou mít omezené rozpočty a budou nuceni snižovat své náklady.

### **3.3.2 E – ekonomické faktory**

Ekonomická situace země, která je vyjádřena především makroekonomickými ukazateli, má vliv na hospodaření podniků. Jaká byla ekonomická situace České republiky v roce 2011 a jaká je predikce na rok 2012 a 2013 je popsána níže.

Podle Ministerstva financí ČR se výkonnost české ekonomiky v loňském roce zvýšila o 1,8 %, růst však v průběhu prvních tří čtvrtletí postupně zpomaloval a ve třetím čtvrtletí dokonce došlo k mírnému mezičtvrtletnímu poklesu o 0,1%.

Pro rok 2012 předpokládá Ministerstvo financí stagnaci ekonomiky, respektive mírný růst HDP o 0,2%. Predikce je ovlivněna zejména eskalací problémů v eurozóně a zhoršenými ekonomickými výhlídkami hlavních obchodních partnerů spolupracujících s ČR, jistý vliv by však měla mít i pokračující fiskální konsolidace. V roce 2013 by se podle predikce měl ekonomický výkon zvýšit o 1,6%.

Dále ministerstvo financí předpokládá průměrný růst spotřebitelských cen o 3,2%, v roce 2013 by měla průměrná míra inflace dosáhnout 1,5 %. Vývoj spotřebitelských cen bude značně ovlivněn změnami DPH. Poměr deficitu běžného účtu platební bilance k HDP by měl zůstat na nízké úrovni (Ministerstvo financí České republiky, 2012). V Tab. 3.5 jsou uvedeny hlavní makroekonomické indikátory.

**Příležitosti (hrozby) pro společnost eCENTRE, a.s.:** příležitost, která se zde nachází, je ve využití aktuální nepříznivé výkonnosti ekonomiky země, která ovlivňuje a vede veřejnost, podniky, státní instituce apod. ke snižování svých

nákladů, k rozvoji prodeje komplexního produktu CENTREs, jenž společnost nabízí. Hrozbou pro společnost je predikce vývoje ekonomiky, která má v následujícím roce růst, a která může vést ke ztrátě vysokého zájmu o úsporná opatření, což by mohlo způsobit pokles potenciálních zákazníků.

**Tab. 3.5** Hlavní makroekonomické indikátory (upraveno dle Ministerstva financí České republiky, 2012)

		2009	2010	2011	2012	2013
				Aktuální predikce		
<b>Hrubý domácí produkt</b>	<i>(růst v %, s.c.)</i>	-4,7	2,7	1,8	0,2	1,6
<b>Spotřeba domácnosti</b>	<i>(růst v %, s.c.)</i>	-0,4	0,6	-0,4	-0,7	0,7
<b>Spotřeba vlády</b>	<i>(růst v %, s.c.)</i>	3,8	0,6	-2,3	-2,5	0,1
<b>Průměrná míra inflace</b>	<i>(%)</i>	1	1,5	1,9	3,2	1,5
<b>Poměr BÚ k HDP</b>	<i>(%)</i>	-2,4	-3,1	-1,9	-1,6	-1,7
<i>Předpoklady:</i>						
<b>Směnný kurz</b>	<i>(CZK/EUR)</i>	26,4	25,3	24,6	25,6	25,3
<b>Dlouhodobé úrokové sazby</b>	<i>(% p.a.)</i>	4,7	3,7	3,7	3,4	3,6
<b>Ropa Brent</b>	<i>(USD/barel)</i>	62	80	111	112	112
<b>HDP eurozóny</b>	<i>(růst v %, s.c.)</i>	-4,2	1,9	1,7	0	0,8

### 3.3.3 S- sociální faktory

Podniky by měly průběžně sledovat sociální a kulturní změny v dané zemi. Mezi sociální faktory, které ovlivňují podnik, patří například vývoj míry nezaměstnanosti, dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnosti a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí apod.

V České republice se zvyšuje počet osob s dosaženým středním vzděláním s maturitou a vysokoškolským vzděláním. Významně klesá také počet osob se základním vzděláním.

Podle predikce Ministerstva financí ČR by situace na trhu práce měla v roce 2012 odrážet pomalý růst ekonomiky a zvýšenou nejistotu. Zaměstnanost by se měla v letošním roce snížit o 0,3%, důvodem je zpožděný dopad stagnace HDP a v jeho důsledku další redukce počtu zaměstnanců, a částečně i avizované další snižování počtu zaměstnanců ve státní správě. V roce 2013 se počítá se zlepšením ekonomické situace, a proto pokračování poklesu zaměstnanosti se neočekává.

Objem mezd a platů by se v roce 2012 mohl zvýšit o 2,0%, v roce 2013 pak o 2,6%, jak je uvedeno v Tab. 3.6, která obsahuje dalšími ukazatele trhu práce (Ministerstvo financí České republiky, 2012).

**Příležitosti (hrozby) pro společnost eCENTRE, a.s.:** příležitosti pro společnost je v této oblasti zvyšující se míra nezaměstnanosti a zvyšující se počet kvalifikovaných pracovníků, což umožňuje eCENTRE výběr nových zaměstnanců z vyššího počtu přijatelných uchazečů a odměňovat je nižší mzdou než v dobách, kdy je nabídka na trhu práce nižší než poptávka.

**Tab. 3.6** Ukazatelé trhu práce (upraveno podle Ministerstva financí České republiky, 2012)

		2009	2010	2011	2012	2013
		Aktuální predikce				
<b>Zaměstnanost</b>	<b>(růst v %)</b>	-1,4	-1,0	0,4	-0,3	0,0
<b>Míra nezaměstnanosti</b>	<b>(průměr v %)</b>	6,7	7,3	6,7	7,0	7,2
<b>Objem mezd a platů</b>	<b>(růst v % b.c.)</b>	-2,1	-0,4	1,7	2,0	2,6

### 3.3.4 T- technologické faktory

Další skupinou jsou technologické faktory. Činnost společnosti eCENTRE je závislá především na vývoji informačních a komunikačních technologií.

Informační a komunikační technologie jsou prostředky, které jsou čím dál častěji využívány nejen podniky, které tak zvyšují svou konkurenceschopnost, ale také subjekty veřejné správy a domácnostmi.

Pozitivní skutečností je, že již existuje samostatný sektor, který se přímo zabývá informační a komunikační technologií.

Informační a komunikační technologie v podnikatelském sektoru mají nezastupitelnou roli již několik let. V současné době téměř všechny podnikatelské subjekty využívají počítač a mají připojení k internetu. Každým rokem dochází k dalšímu vylepšování komunikace a možností šíření informací jak mezi podniky a ostatními společnostmi, tak i v rámci podniku samotného prostřednictvím informační a komunikační technologie.

Tyto technologie umožnily i zcela nový způsob provádění jednotlivých podnikových procesů jako je například prezentace podniku prostřednictvím webových stránek, elektronické obchodování atd. Informační a komunikační

technologie a jejich použití nabízí významné pracovní příležitosti, stimuluje růst, podněcuje podniky k investicím do inovací a může přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Moderní informační a komunikační technologie jsou v současné společnosti považovány za klíčový faktor ekonomického a sociálního rozvoje, mimo jiné díky tomu, že umožňují překonávat handicap nepříznivé geografické polohy a vzdálenosti.

**Příležitosti (hrozby) pro společnost eCENTRE, a.s.:** příležitost představuje možný výběr z vysoké nabídky informační a komunikační technologie, kterou společnost využívá při své činnosti a je nástrojem její konkurenceschopnosti. Hrozba pro společnost spočívá v rychlém vývoji, kvalitě a cenách informačních a komunikačních technologií, které určitou měrou ovlivňují úspěch podnikání.

### **3.3.5 L- legislativní faktory**

Podniky v České republice musí dodržovat řadu zákonným norem, mezi něž patří například obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o ochraně spotřebitele, předpisy v oblasti bezpečnosti práce apod.

Činnost společnosti eCENTRE, a.s. kromě zmíněných zákonných norem je ovlivněna zákonem č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů, jehož poslední novela nabyla platnost prvního dubnového dne roku 2012. Novela zákona o veřejných zakázkách má za cíl omezit prostor pro korupci a rozdělování zakázek předem vybraným firmám.

Zadavatelům nově nařizuje, aby povinně vypisovali soutěže již u zakázek nad jeden milion korun pro nákup služeb a materiálu, nebo nad tři miliony pro stavební práce. Před novelou zákona byl tento limit dvojnásobný. Zavádí se nová kategorie „významná veřejná zakázka“ pro státní nákupy nad 300 miliónu korun nebo nákupy samospráv nad 300 miliónu korun, u nichž bude platit přísnější režim.

Novela zákona o veřejných zakázkách dále nově nařizuje zveřejňování všech podstatných informací. Zadavatelé budou muset na svém profilu zveřejnit připravující se zakázku včetně jejího účelu. Po skončení tendru se má zveřejnit rovněž výsledná smlouva, včetně všech jejích dodatků, a nakonec i výše skutečně uhrazené ceny (u zakázek nad půl miliónu korun). Veřejný má být také seznam hlavních subdodavatelů vítězné firmy.



Uchazeči, kteří budou mít výhrady k výběrovému řízení, se budou od prvního dubna roku 2012 muset nejdříve obrátit na zadavatele zakázek a teprve poté dát podnět na Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

Novou záležitostí je také ztráta možnosti zadavatele předem omezit počet zájemců (s výjimkou zakázek v oblasti obrany či bezpečnosti). Po firmách nemohou zadavatelé požadovat ani splnění požadovaných kritérií. Povinností firem je předložit pouze čestné prohlášení, že jsou schopny zakázku splnit. Novela zákona o veřejných zakázkách dále zavádí nově povinnost zrušit soutěž v případě, že nabídku pošle pouze jeden uchazeč (Ekonom, 2012).

**Příležitosti (hrozby) pro společnost eCENTRE, a.s.:** příležitosti, která se zde nabízí z důvodu zpřísnění zákona o veřejných zakázkách, je očekávané zvýšení zájmu okolí o poradenské a outsourcingové služby v oblasti zadávání a uskutečňování veřejných zakázek.

### **3.3.6 E – ekologické faktory**

Mezi ekologické faktory ovlivňující podnik obecně lze zařadit globální environmentální hrozby jako je například čerpání neobnovitelných zdrojů, globální oteplování, klimatické změny apod., nebo legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí.

Zmíněné ani jiné konkrétní ekologické faktory zásadně neovlivňují činnost a chod společnosti eCENTRE, a.s., a proto se v této oblasti nenachází žádné významné hrozby či příležitosti, které by zásadně v budoucnu mohly ovlivnit výsledky hospodaření podniku.

## **3.4 SWOT analýza**

Účelem zpracování této SWOT analýzy, je souhrnné vymezení důležitých faktorů, které ovlivňují chod společnosti eCENTRE, a.s.

Pro nalezení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti eCENTRE, a.s., byly použity výsledky z PESTLE analýzy a z finanční analýzy. Dále pro nalezení faktorů byly využity také získané informace o společnosti z dostupných dokumentů a z osobních rozhovorů s manažery podniku.

Podstatné identifikované silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti jsou uvedeny v Tab. 3.7. Zdůvodnění zařazení daného faktoru do určitého segmentu, se nachází v následujících podkapitolách.

**Tab. 3.7** Matice SWOT společnosti eCENTRE, a.s. (vlastní zpracování)

I. Silné stránky	II. Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unikátní produkt</li> <li>▪ Vnitropodniková kultura – orientace na harmonii pracovního a osobního života</li> <li>▪ Propracovaná organizační struktura – procesně orientované řízení</li> <li>▪ Regionální umístění (Praha, Ostrava)</li> <li>▪ Vysoká míra umístování PR článků do různých médií nejen formou inzerce</li> <li>▪ Kladné reference zákazníků</li> <li>▪ Vize, poslání společnosti</li> <li>▪ Generální ředitel</li> <li>▪ Reprezentativní prostory provozu společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vysoká zadluženost podniku</li> <li>▪ Dlouhodobý proces získávání nových kontraktů „vlajkového produktu“</li> <li>▪ Závislost na klíčových subdodavatelích zajišťujících provoz elektronických nástrojů</li> <li>▪ Úzká cílová skupina zákazníků (veřejná správa)</li> <li>▪ Fluktuace zaměstnanců</li> <li>▪ Nízká výkonnost obchodního týmu</li> </ul>
III. Příležitosti	IV. Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Úspěšná opatření vlády</li> <li>▪ Vysoká nezaměstnanost v ČR</li> <li>▪ Vysoká nabídka informačních technologií</li> <li>▪ Zvyšující se vzdělanost v ČR</li> <li>▪ Priorita vlády snižovat korupci ve státě</li> <li>▪ Úspěšná opatření vlády.</li> <li>▪ Rozšíření cílové skupiny zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zvyšující se konkurence</li> <li>▪ Predikce růstu celkové ekonomiky země</li> <li>▪ Rychlý vývoj informačních technologií</li> <li>▪ Nedostatek odborníků v oblasti</li> <li>▪ Nízká spolupráce klientů</li> </ul>

### 3.4.1 Silné stránky společnosti

Proč jsou jednotlivé faktory uvedené v prvním kvadrantu Tab. 3.6 silnou stránkou eCENTRE?

#### Unikátní produkt

- Odlišení od konkurence - prodej unikátního produktu, jehož jedinečnost spočívá v komplexnosti.

#### Vnitropodniková kultura – orientace na harmonii pracovního a osobního života

- V podnikové kultuře jsou dodržovány hodnoty podniku, se kterými je zaměstnanec stále seznamován a očekává se, že se podle nich bude

řídít. Hodnoty podporují motivaci a pozitivní přístup k práci a životu, nabádá k týmovému duchu.

#### **Propracovaná organizační struktura**

- Organizační struktura jasně vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Systém řízení společnosti je postaven na kombinaci procesního a organizačního modelu řízení, to znamená, že kromě funkční organizační struktury jsou využívány maticové týmy, přičemž v rámci projektů jsou sdíleny lidské zdroje. Díky tomu je možné flexibilně využívat prázdných kapacit pracovníků společnosti.

#### **Regionální umístění (Praha, Ostrava)**

- Praha - obchodní centrum ČR, sídlo státních institucí. Ostrava - oproti Praze jsou zde nižší provozní náklady, blízká vzdálenost ke klíčovým klientům.

#### **Vysoká míra umísťování PR článků do různých médií nejen formou inzerce**

- Zprávy o činnosti společnosti se vyskytují v různých známých médiích, které napomáhají k zviditelnění firmy a k její propagaci.

#### **Kladné reference zákazníku**

- Spokojenost zákazníku svědčí o kvalitě činnosti eCENTRE.

#### **Vize a poslání společnosti**

- Udává jasný směr, čeho chce společnost v budoucnu dosáhnout, stanovuje priority společnosti. Účinný komunikační prostředek s širokou veřejností.

#### **Generální ředitel**

- Leader společnosti, tvůrce myšlenky "zdravá veřejná správa", zdroj klíčových kontaktů.

#### **Reprezentativní prostory provozu společnosti**

- Budovy, ve kterých společnost eCENTRE, a.s. sídlí, jsou nově zrekonstruované, čisté, jsou vybaveny moderní technologií. Jsou zde optimální podmínky pro vykonávání práce. Prostory pracoviště jsou vhodným reprezentativním prostředkem společnosti.

### **3.4.2 Slabé stránky společnosti**

Proč jsou jednotlivé faktory uvedené v druhém kvadrantu Tab. 3.6 slabou stránkou eCENTRE?

### **Vysoká zadluženost podniku**

- Aktiva společnosti jsou krytá vyšším podílem cizích zdrojů, v budoucnu může hrozit předlužení a ztráta solventnosti podniku. Nedostatek vlastního kapitálu také zpomaluje další rozvoj společnosti.

### **Dlouhodobý proces získávání nových kontraktů „vlajkového produktu“**

- Cílový segment zákazníku společnosti je z řad veřejné správy. Zákazníci této skupiny jsou při rozhodování o zakoupení produktu ovlivněni politickým vlivem, legislativním nařízením a dlouhodobým schvalovacím procesem. Uzavření zakázky u této cílové skupiny je proto mnohdy časově náročný proces.

### **Závislost na klíčových subdodavatelích zajišťujících provoz elektronických nástrojů systému CENTRES**

- Společnost je závislá na dodávce elektronických nástrojů, které jsou využívány v systému CENTRES, a které vyžadují neustále aktualizace. Vývoj ceny těchto nástrojů působí na náklady společnosti. Možné zhoršení kvality elektronických nástrojů nebo nespolehlivost subdodavatele ovlivňuje negativně rovněž produkt CENTRES.

### **Úzká cílová skupina zákazníků (veřejná správa)**

- Společnost eCENTRE, a.s. nabízí svůj produkt především zákazníkům, kteří jsou součástí veřejné a státní správy. Počet potencionálních klientů v tomto segmentu se s postupem času snižuje vlivem již uzavřené smlouvy se společností nebo z důvodu přibývajících konkurence na tomto trhu.

### **Fluktuace zaměstnanců**

- Přestože není vysoká, ztráta zaškolených a kvalitních zaměstnanců zvyšuje společnosti provozní náklady a způsobuje jí dočasné snížení celkové výkonnosti, do té doby než se přijme a zaškolí nový pracovník.

### **Nízká výkonnost obchodního týmu**

- Obchodní tým společnosti dlouhodobě neplní prodejní plány společnosti.

### **3.4.3 Příležitosti společnosti**

Proč jsou jednotlivé faktory uvedené ve třetím kvadrantu Tab. 3.6 příležitosti pro eCENTRE?

### **Vysoká nezaměstnanost v ČR**

- Vysoká nezaměstnanost panující v ČR umožňuje společnosti výběr nových zaměstnanců z vyššího počtu přijatelných uchazečů a odměňovat je nižší mzdou než v dobách, kdy je nabídka na trhu práce nižší než poptávka. Současní pracovníci si naopak chrání svá místa a snaží se podávat co nejvyšší osobní výkon.

### **Vysoká nabídka informačních technologií**

- Možný výběr z vysoké nabídky informační a komunikační technologie, která je účinným nástrojem konkurenceschopnosti společnosti.

### **Zvyšující se vzdělanost v ČR**

- Zvyšující se vzdělanost v České republice umožňuje společnosti zaměstnávat více osob s vyšší kvalifikací, která se může odrazit na nárůstu výkonnosti podniku.

### **Priorita vlády snižovat korupci ve státní správě**

- Umožňuje společnosti naplňovat svou vizi „zdravá veřejná správa“ a nabízet produkt, který je právě určen k transparentnosti a řízení nákupu prostřednictvím elektronizace veřejných zakázek a brání vzniku korupce v této oblasti.

### **Úsporná opatření vlády**

- Využití úsporných opatření schválené vládou k získávání nových zákazníků, kteří budou mít omezené rozpočty a budou nuceni snižovat své náklady.

### **Rozšíření cílové skupiny zákazníků**

- Společnost eCENTRE, a.s. má příležitost aktivněji nabízet svůj produkt komerční sféře tj. podnikům, z nichž řada při současném vývoji ekonomiky hledá ve svých rozpočtech rovněž úsporná opatření.

### **3.4.4 Hrozby společnosti**

Proč jsou jednotlivé faktory uvedené ve čtvrtém kvadrantu Tab. 3.6 hrozbou pro eCENTRE?

#### **Zvyšující se konkurence**

- Doba, kdy společnost eCENTRE, a.s. neměla v oblasti elektronizace veřejných zakázek žádného významného konkurenta, je minulostí. Konkurence zareagovala na zvyšující se poptávku po elektronizaci

veřejných zakázek a na nárůst zájmu o úspory získané prostřednictvím úspěšné elektronické aukce, a to především ve státní a veřejné správě. V současné době společnost bojuje o dominantní postavení na trhu s dalšími cca 11 společnostmi, které společně s eCENTRE, a.s. tvoří přibližně 80% poskytovatelů elektronických nástrojů pro výběrová řízení a elektronické aukce, a s přibývajícím vznikem nové konkurence, která nabízí substituční produkt.

#### **Predikce růstu celkové ekonomiky země**

- Výkonnost ekonomiky ČR podle predikce Ministerstva financí České republiky má v příštím roce růst. Hrozbou pro společnost eCENTRE, a.s. je zde v poklesu vysokého zájmu po úsporách, který může způsobit pokles klientů společnosti.

#### **Rychlý vývoj technologií**

- Společnost eCENTRE využívá mnoho informačních a komunikačních technologií, které jsou zdrojem konkurenceschopnosti, jejich rychlý vývoj nutí společnost je neustále obnovovat, což se projevuje v provozních nákladech společnosti.

#### **Nízká spolupráce klientů**

- Výnosnost a výše úspory získaná prostřednictvím realizace Systému CENTREs se odvíjí rovněž od spolupráce klientů, tj. efektivně a v plném rozsahu využívat zakoupený produkt, Systém CENTREs. Hrozbou pro společnost eCENTRE, a.s. je negativní postoj pracovníků organizací, které zřizuje zadavatel zakázky, ke změnám procesu nákupu, který nabízí Systém CENTREs. Negativní postoj a nízká součinnost těchto pracovníků se projevuje negativně na spokojenosti s celkovou dosaženou úsporou klienta a na očekávané výnosnosti zakázky pro eCENTRE.

#### **Nedostatek odborníků v oblasti podnikání společnosti**

- Přestože roste v ČR vzdělanost, tj. zvyšuje se počet osob se středním a vysokoškolským stupněm vzdělání, společnost eCENTRE má problém obsazovat pracovní místa odbornými pracovníky, kteří by byli specialisty v oblasti elektronických veřejných zakázek, a v elektronických aukcích. Proto musí vynakládat finanční zdroje na zaškolení svých pracovníků v této oblasti.

## 4 Analýza a hodnocení rizika vybraného podniku

### 4.1 Vymezení souvislostí a identifikace rizika

Analýze a hodnocení rizik předchází jejich samotná identifikace. Úkolem této činnosti je nalézt taková rizika, která by mohla zamezit, snížit nebo zpomalit dosažení stanovených základních cílů společnosti, viz níže.

- **V oblasti projektové** - u projektů, běžících v rámci stávajících obchodních vztahů, je to dosažení stavu **zařazení minimálně 30% z celkového objemu nákupů** v klientské organizaci do režimu elektronických výběrových řízení a následná realizace nákupů za dosažené ceny prostřednictvím elektronického katalogu, v rámci kterého jsou uživatelům systému k dispozici cenové hladiny vzešlé z elektronických výběrových řízení.
- **V oblasti akviziční – vytvoření nových obchodních vztahů** získáním nových zákazníků v definované části dostupného trhu **na základě stanoveného obchodního plánu** pro vytyčené období (eCENTRE, Fundammenty, 2012).

Identifikace rizik vychází ze získaných poznatků o společnosti eCENTRE, a.s. a jeho okolí. **Identifikovanými riziky jsou:**

- snížení poptávky po produktech společnosti,
- únik důvěrných informací společnosti,
- nízká součinnost klientů,
- odchod generálního ředitele,
- insolventnost společnosti.

Kritéria pro analýzu a hodnocení jednotlivých rizik jsou vyjádřena v následujících tabulkách - Tab. 4.1, Tab. 4.2, Tab. 4.3.

**Tab. 4.1** Bodová škála hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika (upraveno podle Grasseové, Dubce, Řeháka, 2010)

Počet bodů	Pravděpodobnost výskytu
1	Téměř nemožná (1 až 20 %)
2	Výjimečně možná (21 až 40 %)
3	Běžně možná (41 až 60 %)
4	Vysoce pravděpodobná (61 až 80 %)
5	Hraničící s jistotou (81 až 100 %)

**Tab. 4.2** Bodová škála hodnocení závažnosti dopadu rizika (upraveno dle Grasseové, Dubce, Řeháka, 2010)

Počet bodů	Závažnost dopadu
1	Zanedbatelná
2	Málo významná
3	Významná
4	Velmi významná
5	Nepřijatelná

**Tab. 4.3** Kritéria významnosti identifikovaných rizik (upraveno dle Grasseové, Dubce, Řeháka, 2010)

Úroveň rizika	Skupina rizik
1 až 5	Běžná rizika
6 až 15	Významná rizika
16 až 25	Klíčová rizika

Běžné riziko bude považováno za přijatelné riziko a nebude vyžadovat přijetí nových opatření ze strany společnosti. U tohoto typu je pouze žádoucí jeho monitorování.

Významné riziko je považováno za riziko nepřijatelné a vyžaduje přijetí adekvátního opatření k jeho eliminaci. Společnost by měla toto riziko nadále průběžně sledovat a vyhodnocovat.



Klíčové riziko poukazuje na kritickou oblast společnosti a vyžaduje okamžité přijetí nápravy, neboť dopad tohoto rizika může pro společnost dosáhnout kritické výše.

## **4.2 Riziko snížení prodeje produktu společnosti**

### **Popis rizika**

- Snížení prodeje produktu společnosti (systém CENTRES).

### **Dopad rizika na společnost**

- Nízký prodej produktů společnosti, tj. neuzavření nových kontraktů plánovaného objemu, způsobí nenaplnění finančního plánu společnosti. Společnost nebude mít požadovaný příjem, který by společnosti zajistil prosperitu, růst a vyšší příjem zaměstnancům a akcionáři společnosti. Naopak se společnost může dostat do existenčních problémů.

### **Příčiny vzniku rizika**

- Zvyšující se konkurence, špatná prezentace produktu, cena produktu, nerozhodnost potenciálních zákazníků, dlouhodobý proces uzavírání kontraktu „vlajkového“ produktu, nízká výkonnost obchodního týmu, legislativní změny.

### **Období působení rizika**

- Rok 2012

### **Druh rizika**

- Tržní riziko

### **Vlastník rizika**

- Obchodní oddělení, marketingové oddělení

### **Pravděpodobnost výskytu**

- Běžně možná = 3 body

### **Závažnost dopadu**

- Velmi významná = 4 body

### **Úroveň rizika (vypočtena podle vzorce (2.3))**

- 12

### **Skupina rizik**

- Významné riziko

### **Již realizovaná opatření pro snížení úrovně rizika**

- Pravidelné týdenní porady obchodního a marketingového oddělení, kde se řeší vyskytlé problémy s prodejem produktů, a hledají se vhodná řešení.
- Měsíční reporty o plnění obchodního plánu.
- Zvýšena propagace společnosti eCENTRE a systému CENTREs.
- Výkonové odměňování obchodníků.

## **4.3 Riziko úniku důvěrných informací společnosti**

### **Popis rizika**

- Důvěrné informace společnosti získá neoprávněná osoba.

### **Dopad rizika na společnost**

- Ztráta části klientely z důvodu snížení konkurenceschopnosti společnosti, který se projeví na hospodaření podniku.

### **Příčiny rizika**

- Odchod zaměstnanců ke konkurenci, krádeže interních dat hackery, ztráta podnikových notebooku a USB flash disků s důvěrnými daty společnosti zaviněnou chybou zaměstnance, porušení dohody o zachování mlčenlivosti a ochraně obchodního tajemství ze strany zaměstnance.

### **Období působení rizika**

- Rok 2012

### **Druh rizika**

- Informační

### **Vlastník rizika**

- Právní oddělení, IT specialista (externista)

### **Pravděpodobnost výskytu**

- Běžně možná = 3 body

### **Závažnost dopadu**

- Významná = 3 body

### **Úroveň rizika (vypočtena podle vzorce (2.3))**

- 9

### **Skupina rizik**

- Významné riziko

### **Již realizovaná opatření pro snížení úrovně rizika**

- Zaměstnanci společnosti podepisují dohodu o zachování mlčenlivosti a ochraně obchodního tajemství.
- Bezpečnostní technologická opatření.
- Management podniku lpí na dodržování ČSN ISO/IEC 27001 – management bezpečnosti informací.

## **4.4 Riziko nízké součinnosti klientů**

### **Popis rizika**

- Klienti nevyužívají efektivně a v plném rozsahu služby a nástroje Systému CENTREs.

### **Dopad rizika na společnost**

- Snížení očekávané výnosnosti z konkrétní zakázky, nespokojenost klientů s dosaženou úsporou získanou prostřednictvím Systému CENTREs, která může ohrozit další spolupráci se společností.

### **Příčiny rizika**

- Špatná komunikace mezi obchodníkem společnosti a klientem. Zadavatel zakázky nekoordinuje své podřízené, kteří jsou odpovědní za využívání produktu společnosti eCENTRE, a kteří mnohdy špatně vnímají změnu procesu nákupu ve své organizaci.

### **Působení rizika**

- Rok 2012

### **Druh rizika**

- Obchodní

### **Vlastník rizika**

- Obchodní oddělení, právní oddělení

### **Pravděpodobnost výskytu**

- Běžně možná = 3 body

### **Závažnost dopadu**

- Významná = 3 body

### **Úroveň rizika (vypočtena podle vzorce (2.3))**

- 9

### **Skupina rizik**

- Významné riziko

#### **Již realizovaná opatření pro snížení úrovně rizika**

- Smluvní zajištění, změna cenové politiky produktu.

### **4.5 Riziko odchodu generálního ředitele**

#### **Popis rizika**

- Náhlý odchod generálního ředitele ze společnosti.

#### **Dopad rizika na společnost**

- Odchod generálního ředitele by pro společnost znamenal ztrátu klíčového zaměstnance eCENTRE, a.s., který svou osobností výrazně ovlivňuje vývoj společnosti, neboť je jedním z tvůrců know how společnosti. Je rovněž přirozeným vůdcem a tváří společnosti. Je zdrojem podstatných kontaktů. Jeho náhlý odchod by se projevil negativně na výkonnosti společnosti.

#### **Příčiny rizika**

- Zdravotní problémy, osobní důvody, smrt.

#### **Období působení rizika**

- Rok 2012

#### **Druh rizika**

- Personální

#### **Vlastník rizika**

- Představenstvo společnosti

#### **Pravděpodobnost výskytu**

- Téměř nemožná =1 body

#### **Závažnost dopadu**

- Významná = 3 body

#### **Úroveň rizika (vypočtena podle vzorce (2.3))**

- 3

#### **Skupina rizik**

- Běžné riziko

#### **Již realizovaná opatření pro snížení úrovně rizika**

- Dosud neexistují žádná realizovaná opatření

### **4.6 Riziko insolvence společnosti**

#### **Popis rizika:**

- Ztráta platební schopnosti společnosti dostát svým závazkům

**Dopad rizika na společnost**

- Existenční problémy společnosti.

**Příčiny rizika**

- Předlužení společnosti, nízké příjmy z hlavní činnosti společnosti, ztráta z minulých let, nesplacené pohledávky.

**Období působení rizika**

- Rok 2012

**Druh rizika**

- Finanční

**Vlastník rizika**

- Akcionář společnosti, představenstvo společnosti, top management

**Pravděpodobnost výskytu**

- Výjimečně možná =2 body

**Závažnost dopadu**

- Velmi významná = 4 body

**Úroveň rizika (vypočtena podle vzorce (2.3))**

- 8

**Skupina rizik**

- Významné riziko

**Již realizovaná opatření pro snížení úrovně rizika**

- Pravidelné sledování peněžního toku společnosti a dodržování finančního plánu.
- Snížení mzdových a provozních nákladů společnosti.
- Řízení pohledávek a závazků.

**4.7 Souhrnné hodnocení rizik**

Převážná část identifikovaných rizik jsou zařazena i přes realizovaná opatření do skupiny významných rizik, viz Tab. 4.1, která představují nepřijatelná rizika pro společnost. Proto je nutné zakomponovat další adekvátní opatření, která by snížila dosavadní úroveň jednotlivých rizik. Pouze riziko odchodu generálního ředitele je začleněno do kategorie běžných rizik, a je bráno jako přijatelné a není účelné stanovovat k němu opatření, stačí jej monitorovat.

**Tab. 4.1** Souhrnné zhodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko	O	P	D	Úroveň rizika	Skupina rizik
<b>Snížení prodeje produktu společnosti</b>	A	3	4	12	Významné riziko
<b>Únik důvěrných informací společnosti</b>	B	3	3	9	Významné riziko
<b>Nízká součinnost klientů</b>	C	3	3	9	Významná riziko
<b>Insolvence společnosti</b>	D	2	4	8	Významná riziko
<b>Odchod generálního ředitele společnosti</b>	E	1	3	3	Běžné riziko





Legenda: P = Pravděpodobnost výskytu

D = Závažnost dopadu

O = Označení rizika


Pomoc při výběru vhodného opatření pro eliminaci rizik nám umožňuje Tab. 4.2, která obsahuje doporučené zásady pro výběr možností zvládnutí rizik. Tyto zásady jsou pouze doporučující, záleží také na vlastnosti a druhu posuzovaného rizika a zkušenosti posuzovatele.

**Tab. 4.2** Doporučené zásady pro výběr možností zvládnutí identifikovaných rizik (upraveno dle Grasseové, Dubce, Řeháka, 2010)

	Vysoká pravděpodobnost (P= od 3 do 5 bodů)	Nízká pravděpodobnost (P= od 1 do 3 bodů)
Vysoká závažnost dopadů (D= od 3 do 5 bodů)	 A	 D
Nízká závažnost dopadu (D= od 1 do 3 bodů)	 B, C	 E

Legenda:

A, B, C, D, E = jednotlivá rizika

 Vyhnoutí se riziku, Redukce rizika

 Redukce rizika, Retence rizika

 Transfer rizika

 Retence rizika

## 5 Návrhy a doporučení se zaměřením na prevenci potenciálních krizových situací

Nyní se dostáváme k návrhům a doporučením, jak zvládnout identifikovaná nepřijatelná rizika, kterými jsou:

- **riziko snížení prodeje produktu společnosti,**
- **riziko úniku důvěrných informací,**
- **riziko nízké součinnosti klientů,**
- **riziko insolvence společnosti.**

### 5.1 Návrhy a doporučení na zvládání rizika snížení prodeje produktu společnosti

Aby společnost předešla vzniku krize z důvodu nezvládnutí rizika, které se týká nízkého prodeje produktu společnosti, je žádoucí riziko redukovat, to znamená odstranit příčinu vzniku rizika nebo snížit nepříznivé důsledky rizika. Společnost se již snaží o redukci tohoto rizika a to způsobem odstranění příčiny. Stávající opatření společnosti jsou následující, viz níže.

- Pravidelné týdenní porady obchodního a marketingového oddělení, kde se řeší vyskytlé problémy s prodejem produktů.
- Měsíční reporty o plnění obchodního plánu.
- Zvýšena propagace společnosti eCENTRE a systému CENTREs.
- Výkonové odměňování obchodníků

Odstranění příčiny rizika lze rozšířit o následující opatření.

- **Postupné rozšiřování cílové skupiny zákazníků** – jelikož trh veřejné a státní správy je omezen, je třeba využít příležitosti protikorupčních a úsporných opatření vlády, které se dotýkají rovněž komerční sféry a domácnosti. Toto opatření by znamenalo proaktivní přístup oslovování potencionálních klientů z komerční sféry.
- **Sledování plnění protikorupční strategie a přizpůsobovat produkt změnám v legislativě.**

Rovněž by měly být sledovány přínosy či ztráty z realizovaných opatření a pravidelné hodnocení rizika. Také je nutno sledovat finanční náklady na tato opatření. Neměly by být vyšší než reálné příjmy z prodeje produktu. Při dlouhodobém neplnění prodejního plánu by se mělo také uvažovat o personálních změnách v obchodním a marketingovém oddělení.

## 5.2 Návrhy a doporučení na zvládání rizika úniku důvěrných informací společnosti

Aby společnost předešla vzniku krize z důvodu úniku důvěrných informací, je žádoucí riziko opět redukovat, to znamená odstranit příčinu vzniku rizika nebo snížit nepříznivé důsledky rizika. Společnost se již snaží o redukci tohoto rizika a realizuje následující opatření.

- Zaměstnanci společnosti podepisují dohodu o zachování mlčenlivosti a ochraně obchodního tajemství.
- Bezpečnostní technologická opatření.
- Management podniku lpí na dodržování ČSN ISO/IEC 27001 – management bezpečnosti informací.

**Odstranění příčiny rizika lze rozšířit o následující opatření.**

- **Konkurenční doložka** v pracovní smlouvě upravená podle zákoníku práce.

Opět je nutno toto riziko neustále sledovat, vyhodnocovat a aktualizovat opatření eliminace rizika, neboť únikem důvěrných informací může společnost ztratit své know how.

## 5.3 Návrhy a doporučení na zvládání rizika nízké součinnosti klientů

Aby společnost předešla vzniku krize z důvodu nezvládnutí rizika, které se týká nízké součinnosti klientů, je žádoucí využít transfer rizika v kombinaci redukce rizika, to znamená přesunout riziko na jiný subjekt a odstranit příčinu vzniku rizika. Společnost se již snaží zvládnout toto riziko způsobem přesunutí části rizika na klienty. Stávajícím opatření společnosti uvedeny níže.

- Smluvní zajištění - změna cenové politiky produktu, která obsahuje dvě složky paušální a motivační.

**Opatření k zvládání rizika lze rozšířit o odstranění příčiny vzniku viz níže.**

- **Pravidelnou komunikaci s klientem a s jejími pracovníky**, kteří jsou zodpovědní za realizaci zavedení a uplatnění Systému CENTRES. Zjišťovat jejich spokojenost/nespokojenost, popřípadě zjišťovat jejich návrhy na zlepšení produktu.
- **Efektivnější využití CRM** (customer management relationship - řízení vztahů se zákazníkem).



Součinnost klientů je jeden z důležitých předpokladů úspěšnosti Systému CENTREs, který tak společnosti vydělává více prostředků a klientovi zvyšuje předpoklad vyšší úspory. Riziko nízké součinnosti musí být opět neustále monitorováno a vyhodnocováno.

## **5.4 Návrhy a doporučení na zvládání rizika insolvence společnosti**

Aby společnost eCENTRE, a.s. předešla vzniku krize z důvodu nezvládnutí rizika, které se týká insolvence společnosti, je žádoucí riziko redukovat, to znamená odstranit příčinu vzniku rizika nebo snížit nepříznivé důsledky rizika. Společnost se již snaží o redukci tohoto rizika a to způsobem odstranění příčiny. Uskutečněná a realizovaná opatření společnosti jsou popsána níže.

- Pravidelné sledování peněžního toku společnosti a dodržování finančního plánu
- Snížení mzdových a provozních nákladů společnosti
- Řízení pohledávek a závazků

### **Opatření k zvládání rizika lze rozšířit o odstranění příčiny vzniku:**

- **Stanovit únosnou míru zadlužení a optimalizovat kapitálovou strukturu podniku.**
- **Motivace pracovníku** k podávání vyššího výkonu.

Riziko insolvence společnosti vyžaduje pravidelné sledování a hodnocení popřípadě aktualizaci opatření.

## **5.5 Závěrečné doporučení**

Výše identifikovaná rizika vyžadují vysokou pozornost společnosti. Jednotlivá opatření ke zvládnutí identifikovaných rizik, potřebují další podrobné rozpracování, které by mělo být implementováno do stávajících plánů a procesů společnosti. Jednotlivá opatření by měla být nadále monitorována a vyhodnocována podle předem stanovených kritérií.

Podrobná rozpracování jednotlivých opatření by měl sestavovat specialista v oboru nebo interdisciplinární tým, sestaven právě k tomuto účelu. Specialistou nebo člen týmu může být pověřený zaměstnanec nebo přizvaný nezávislý odborník či krizový manažer.

## 6 Závěr

Diplomová práce byla věnována problematice krizové prevence, která slouží k zabránění vystupňování hrozeb do krizových situací. Toto téma bylo vybráno z důvodu využitelnosti v podnikové, ale i v osobní praxi.

Účelem práce bylo na základě teoretických poznatků z oblasti strategického a krizového řízení, uvedených v druhé kapitole, identifikovat, analyzovat a vyhodnocovat rizika, která mohou vyvolat krizi vybraného podniku a zamezit dosahování jeho základních cílů, a navrhnout doplňující opatření k již realizovaným postupům pro jejich eliminaci.

Vybraným podnikem byla společnost eCENTRE, a.s., která je specialistou na celostní nákupní proces (produkt Systém CENTRES), elektronická výběrová řízení a elektronické aukce, a která primárně usiluje o dosažení svých stanovených cílů v oblasti projektů a akvizic.

Prvním krokem k naplnění účelu práce bylo nutné identifikovat rizika působící na společnost eCENTRE, a.s. Rizika byla identifikována na základě poznatků o vnějším a vnitřním prostředí společnosti. Tyto poznatky byly získány analýzou veřejných a interních dokumentů společnosti, z osobních rozhovorů provedených s manažery společnosti, a z výsledků finanční analýzy, PESTLE analýzy a SWOT analýzy, které jsou součástí třetí kapitoly práce.

Poté byly identifikovány následující rizika: riziko snížení prodeje produktu společnosti, riziko úniku důvěrných informací, riziko nízké součinnosti klientů, riziko insolvence společnosti a riziko odchodu generálního ředitele. Tyto rizika byla ve čtvrté kapitole práce podrobena semikvantitativní analýze a následně hodnocena podle dříve stanovených kritérií.

Riziko odchodu generálního ředitele bylo vyhodnoceno jako běžné riziko, které nevyžaduje zvýšenou pozornost společnosti, a k němuž tedy nebyly stanoveny žádné návrhy opatření. Ovšem zbylá rizika byla vyhodnocena jako nepřijatelná, a proto k nim byla navržena adekvátní opatření, která doplňují již realizované postupy společnosti pro jejich zvládnání, a která jsou součástí páté kapitoly práce.

Navržená opatření mají obecný charakter, a proto vyžadují další rozpracování, které může být námětem pro navazující studijní práci.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-488-8.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.

MALLYA, Thaddeus J.S. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

RINGLAND, Gill, Oliver SPARROW a Patricia LUSTIG. *Beyond Crisis. Achieving Renewal in a Turbulent World*. Chichester: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-68577-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

RUTH MURRAY-WEBSTER, Graham Williams. *Management of risk: guidance for practitioners*. Norwich, England: The Stationery Office, 2010. ISBN 978-011-3312-740.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.

### **Elektronické zdroje**

ECENTRE. *Newsletter - Systém CENTREs* [online]. 2012/3. 2012[cit. 2012-04-12]. Dostupné z: [http://issuu.com/centresnews/docs/centresnews\\_1203?mode=window & backgroundColor=%23222222](http://issuu.com/centresnews/docs/centresnews_1203?mode=window&backgroundcolor=%23222222)

*ECENTRE* [online]. 2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.ecentre.cz/>

MACHOVÁ, Milena. Aktuální stav elektronizace veřejných zakázek v České republice. In: *Egovernment.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.egovernment.cz/trhy/4.pdf>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Shrnutí predikce (leden 2012). *Mfcr.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-2]. Dostupné z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro\\_pre\\_67601.html?year=2012](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_67601.html?year=2012)

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Sbírka listin eCENTRE, a.s.: Účetní závěrka 2007. In: *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100003275&klic=mnGsaE1C1uE1xdNV6naSpw%3d%3d>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Sbírka listin eCENTRE, a.s.: Účetní závěrka 2008. In: *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100003275&klic=mnGsaE1C1uE1xdNV6naSpw%3d%3d>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Sbírka listin eCENTRE, a.s.: Účetní závěrka 2009. In: *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100003275&klic=mnGsaE1C1uE1xdNV6naSpw%3d%3d>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Sbírka listin eCENTRE, a.s.: Účetní závěrka 2010. In: *Justice.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a100003275&klic=mnGsaE1C1uE1xdNV6naSpw%3d%3d>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. Boj proti korupci: Strategie vlády v boji proti korupci. *Mvcr.cz* [online]. 6.12.2011 [cit. 2012-04-2]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/boj-proti-korupci-strategie-vlady-v-boji-proti-korupci.aspx>

VAVROŇ, Jiří a Jakub SVOBODA. Vláda odklepla vyšší daně a škrtly. Peněženky se ztenčí všem. *Novinky.cz* [online]. 11.4.2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/264474-vlada-odklepla-vyssi-dane-a-skrty-penezenky-se-ztenci-vsem.html>

## **Odborné časopisy**

*Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. Praha: Economia, a.s, 2012, LVI, č. 13.  
ISSN 1210-0714.

## **Interní zdroje**

ECENTRE. *Fundamenty 2012*. Ostrava, 2012.

## Seznam zkratek

<b>A.S.</b>	Akciová společnost
<b>B.C.</b>	Běžné ceny
<b>Č.</b>	Číslo
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>DPH</b>	Daň z přidané hodnoty
<b>HDP</b>	Hrubý domácí produkt
<b>KČ</b>	Česká koruna
<b>OBR.</b>	Obrázek
<b>P.A.</b>	Per annum (ročně)
<b>PESTLE</b>	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological (politické, ekologické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory)
<b>ROA</b>	Return on Assets (rentabilita celkových aktiv)
<b>ROE</b>	Return on Equity (rentabilita vlastního jmění)
<b>ROS</b>	Return on Sales (rentabilita tržeb)
<b>Ř.</b>	Řádek
<b>S.C.</b>	Stále ceny
<b>S.R.O.</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>SWOT</b>	Strengths, Weaknesses, Opoortunities, Threats (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)
<b>TAB.</b>	Tabulka
<b>TIS.</b>	Tisíce

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

Bc. Petra Grygarová